

【周易启示录·战略篇】

周易

· 如是说

徐广军 著

企业成长大津与变革脱困



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

《周易》如是說

/ 前言 /

《周易》成书跨越千年，因此，它凝聚着丰富的人类生活经验，并通过一套形象体系将这些经验记录下来，加以道理阐述。这些道理最终成为中华文化的源头和精华。

“人更三圣，世历三古”，记述了《周易》产生、发展和成型的历史过程，以及不同年代对《周易》作出重大贡献的圣贤们。中华文明的始祖伏羲通过观察自然世界和自身结构，苦苦思索，终于体悟出天道，演画出八卦来；“文王拘而演《周易》”，周文王囚禁羑里七年，反复思索自然和人类的发展规律，将八卦重为六十四卦，并写下了含义深远的卦爻辞；孔子“韦编三绝”，晚年喜读《周易》，常常翻阅，爱不释手，最后把穿《周易》竹简的牛皮绳翻断了多次。

正是《周易》所凝聚的这种大智慧，使得它成为中华文化经典中的元典，被列为群经之首。然而，长期以来，这部经典被当作封建迷信，遭到批判，这几乎把中华文化的源头堵塞，险些让中华文化断流。研读《周易》就是要重新塑造中华民族精神，复兴中华文化传统，让中华文化重新成为世界文明的中心，让现代中国人生活在和谐社会里、创新国度中，和礼仪文化下。

《周易》的“易”有三层含义：简易、变易和不易。由于《周易》所讲解的道理是“简易”的，这样就容易使人们认知与遵从。但是，在现实世界中，这些简易的道理表现为具体事物，却是变化万千的。六十四卦、三百八十四爻能够揭示天下万物之理，涵盖天下万物而没有遗漏，正是它“变易”不定的性质。尽管万物各不相同，但根据事物性质可以将万物简化归类，不可变易的不是事物表象，而是事物变化的道理和遵循的规律，这

就是“不易”。

本书就是要揭示《周易》在企业管理领域中的简易大律、变易应对和不易理念。

为了正本清源,还《周易》本来面目,也是为了让读者对《周易》有一个宏观认识,第一章通过古今中外的《周易》故事,让读者切身感受到《周易》就在我们身边,感受到《周易》的大功用。同时,通过阅读这些故事,了解《周易》知识的具体应用,如阴阳观念、八卦知识和太极思想等。

要想将《周易》卦象体系应用到具体事物的分析之中,就必须了解《周易》独特的分析方法——象思维。为此,第二章讲解六十四卦卦象和基本含义。每一卦象的介绍都简明扼要,兼顾形象性与卦象大义的一致性。读者在阅读第五章和第六章,以及在查对附一“六十四卦管理释义与基本占断表”时,可以将这一章看做各卦的引导图和速查表。

自古以来,《周易》卦序安排都是一个难以破解的课题。如果仔细研究《周易》卦序,就会发现卦序安排的奇妙之处:天地创生的元初之理成为始篇,为第一卦“乾”;人类夫妇的恒久之道成为《周易》的核心与枢纽,正好是六十四卦的中心、第三十二卦——“恒”;上经历经六十爻(阴阳各三十爻)后,“乾”“坤”转“泰”“否”;而处在六十四卦四分之一处的第十六卦,恰是“豫”卦,阐述礼乐教化之道;下经历经六十爻(阴阳各三十爻)后,“咸”“恒”转“损”“益”;而处在六十四卦四分之三处的“井”卦,阐述修身育人的道理;大衍之数五十对应的是象征国家最高权力的“鼎”卦,而占卜只用四十九,相对应的是朝代更替的“革”卦,非常精妙,无人全解。上经集中展示天地之间的艰难险阻,而下经则力图倾诉男女之间的爱恨情仇,令人观之豁然开朗,思之大道坦坦,感之则天地人浑然一体,受益无限。

第三章重点讲解周期大律,即通过“简易”规律,让人们认清千变万化的市场规律,从中理解经济世界所发生的故事。这些故事多是百姓日常关心的、与民生有关的事件。通过事物发展阶段特征分析和S曲线规律分析,让读者掌握比经济学理论还要可靠的易学分析工具,从而在购买不动产、投资证券的过程中,选择适宜的时机,避免陷入财富大幅缩减的

困境中。最后,将周期大律思想应用到企业基业长青和民族复兴的大义之中,阐述创新求变、变则通久的《周易》思想。

第四章通过九个案例,讲解企业脱困与变通战略。《周易》是一部教人趋吉避凶的著作,人们所陷入的困境又各有不同,对此《周易》皆有所描述,并提出了具体的脱困方法。本章从中选择了一些典型卦象进行解剖,让读者切身感受《周易》的奇妙与深刻。在具体卦象和案例选择中,兼顾了案例的经典性和现实性,尤其注重案例与卦象之间的契合。希望读者能够体会作者的思路,学会将《周易》卦象应用到具体事件分析中,从中找到解决问题的钥匙,在繁复的表象背后看到问题演化的趋势并找到应对策略。

第五章和第六章讲解企业成长过程中可能遇到的各种情况,试图将《周易》卦序的奇妙渗透到企业管理大律之中。在写作过程中,作者做了如下考量,希望这种考量能够帮助读者更好地理解《周易》对企业管理的独特作用,从而能在实践中加以适当应用。

第一,卦象有大小,有升降起伏。据此,我们把每一次大的衰落当做一个阶段的结束,而把之后的复苏当作新阶段的开始(大衰落之后一定是一个有复兴含义的卦象,这也是周易卦序安排的精妙之处)。按照这个原则划分,我们发现六十四卦含有七个变化周期,其中上经三个,下经四个(这两章是按照这个规律进行小节安排的)。这七个衰落点的状况分别为:泰极否塞、贵极剥蚀、坎离相继、睽蹇相连、升困难解、丰衰旅外、既济未济生生不息。

第二,《周易》卦序揭示的是万物变化的过程规律,因此,企业发展变化规律也应当符合《周易》卦序。为此,作者进行了对比考察:企业初期的发展规律是艰苦创业、新员工培训、利益纷争、拓展资源、建立礼仪规范等,这些都在《周易》卦序的第一个大循环内;企业壮大一些,就要抓内部管理、注重领导艺术、设计企业形象等,这些都在第二个大循环内;企业发展到规模化之后,就会确立分配激励原则,解决群体事件,就会出现迅速膨胀时期和大困境时期交替的现象,这些都在第五个大循环内;企业终于发展到盛丰壮大程度,就要靠革故鼎新、提升企业文化、强调稳步成长等

手段保持企业丰大,这些都在第六个大循环内……如果把排序在后的卦象提到前面来,把排序在前的卦象放到后边,则与企业的发展历程严重不符。如不可能在初创时期讨论企业丰大问题,也不可能丰极必衰之时,阐述恒久之道。

企业发展之理与《周易》阐述的自然之理如此契合,为企业经营战略的制订提供了便捷性。比如初创企业应进行艰苦奋斗教育(屯)、员工培训(蒙)、强化企业礼仪规范(履)等;中型企业应考虑基业长青问题(恒)、避免内部冲突(家人、睽)、防范出现昏庸领导人(明夷)、化解外部风险(蹇)等;大型企业应当治理涣散(涣)、建立企业文化这一核心竞争力(艮)、树立行业楷模(节和中孚)等。

第三,并不是说所有企业都会经历这六十四个过程,也不是说企业一定从屯难开始,这要根据企业具体情况,将“变易”与“不易”结合起来。比如,一家获得国家特许经营的企业,就没有屯难过程;一家开张没两天就关门的企业,连第一个大循环都未走完。另外,解决具体问题还要综合应用六十四卦,比如一家大企业陷入涣散之中,按照卦序,这时候就要通过制度建设节制涣散;但是,在具体进行制度建设过程中,又会出现初始困难,需要对新制度进行培训,新制度与旧习惯会发生冲突。换句话说,无论企业处在何阶段,只要有新制度变革出现,都要从屯卦开始进行战略规划。

第四,通过修习《周易》,达到融会贯通的程度,最终回到乾卦和坤卦所阐述的大义中来,用简易的生存哲学完成企业基业长青的目标。这就是本书写作的初衷:修成诚信敬畏的企业文化,达到圆融变通的境界,培养见微知著的能力,顺应自然发展大律,最终成为“自强不息、厚德载物”的伟大企业。

作者

2009年2月

《周易》如是說

/ 目录 /

第一章 《周易》的故事——古今中外通天下/1

第一节 爱因斯坦的疑惑与李约瑟之谜/3

一、杨振宁挑战《周易》/3

二、古今中国热/3

三、《周易》是解答谜团的钥匙吗？/4

四、西方学者解答了西方兴起的奥秘了吗？/6

五、爱因斯坦与李约瑟提出了什么样的命题？/7

六、迷失自我还是回归传统？/8

第二节 清华校训与韩国国旗/10

一、清华校训体现乾坤合德/10

二、韩国国旗契合太极八卦/11

第三节 京城九门与故宫大殿/13

一、京城九门展示后天八卦结构/13

二、四大祭坛仿照先天八卦/17

三、先天八卦解密紫禁皇城/18

第四节 莱布尼兹的二进制与波尔的徽章图案/21

一、莱布尼兹受益《周易》有案可稽/21

二、玻尔崇尚《周易》中外皆知/23

第二章 《周易》入门与卦象释义——理解《周易》象思维/27

第一节 《周易》基本知识/29

一、《周易》的基本内容/29

二、卦、爻与卦爻辞/30

三、两仪、四象与八卦/32

四、爻位及其性质/33

五、爻与爻之间的相互关系——承、乘、比、应、中、据/34

六、《周易》的思维方式/35

第二节 《周易》占卜方法简介/37

一、《周易》占筮方法——四营十八变/37

二、简单的占卜方法——掷钱币法或三钱摇卦法/40

三、简单数字占卜法：以姓名占卜为例/41

第三节 上经三十卦取象原理与基本含义/42

第四节 下经三十四卦取象原理与基本含义/51

第三章 万事万物皆有周期大律——《周易》大义/61

第一节 生命周期，万物有律/63

一、六爻划分象征事物发展的阶段特征/63

二、万物运行规律契合太极阴阳变化曲线/65

第二节 周期运行，易知易从/69

一、简易管理是中华管理的智慧/70

二、如何才能有效地认知与实践《周易》大律？/71

三、经济周期凝聚着“S曲线”这一至简大律/74

第三节 生存之道，衰亡之路/78

一、中华民族实现伟大复兴，跳出历史周期律是关键/79

二、经济或企业通过变通避免走向衰败,转折点求变是关键/82

第四章 脱困与变通战略——案例分析/87

第一节 屯盈始生/89

一、屯卦六爻大义与企业脱困变通战略/89

二、屯卦案例分析:“经营之神”王永庆的成长启示/90

第二节 讼争无功/93

一、讼卦六爻大义与企业脱困变通战略/94

二、讼卦案例分析:我国民族品牌饮料市场拓展之路/95

第三节 泰否循环/97

一、泰卦六爻大义与企业脱困变通战略/97

二、否卦六爻大义与企业脱困变通战略/99

三、泰否合卦案例分析:中国股市有规律可循吗? /100

第四节 剥境难尽/102

一、剥卦六爻大义与企业脱困变通战略/103

二、剥卦案例分析:健力宝走向剥蚀之路/104

第五节 坎险重重/106

一、坎卦六爻大义与企业脱困变通战略/106

二、坎卦案例分析:华尔街风暴下的美国五大投行/107

第六节 明夷自伤/111

一、明夷卦六爻大义与企业脱困变通战略/111

二、明夷卦案例分析:皇帝为什么要杀功臣/112

第七节 睽乖难合/113

一、睽卦六爻大义与企业脱困变通战略/114

二、睽卦案例分析:台湾政坛乱象的另类解读/115

第八节 蹇难连连/117

- 一、蹇卦六爻大义与企业脱困变通战略/117
- 二、蹇卦案例分析:毒奶粉事件中的蒙牛应对策略/119

第九节 升困相继/122

- 一、升卦六爻大义与企业脱困变通战略/122
- 二、困卦六爻大义与企业脱困变通战略/123
- 三、升困合卦案例分析:唐万新疯狂“打造”德隆系/125

第五章 企业成长大律(上经)——艰难七日行之一/129

第一节 乾德与坤道——企业的生命轨迹和生存哲学/131

- 一、乾卦的管理观念/131
- 二、乾卦的管理规律/137
- 三、坤卦的管理观念/140
- 四、坤卦的管理规律/142

第二节 从屯到否——企业完成第一个大循环/145

- 一、屯蒙相济提升实力
——企业处于创业和上岗培训时期/148
- 二、需待和合化解相争危害
——企业处在寻找生产资源时期/150
- 三、讼师相争消耗内外资源
——企业处在内部利益分配和外部利益相争时期/150
- 四、比畜相继,初显财富积累
——企业处在初期扩张和积累时期/151
- 五、礼教文化奠定通泰盛世
——企业进行文化建设时期/152
- 六、泰极否来道尽兴衰大律
——企业首次历经大起大落/153

第三节 从同人到剥——企业完成第二个大循环/155

- 一、同人大有奠定未来发展大势
——企业处在蓬勃发展时期/156
- 二、谦则安,豫则危,谦豫讲解安危之道
——企业内部出现谦和安乐时期/158
- 三、随蛊相继,治理积弊当常抓不懈
——企业进行追随战略和内部治理时期/159
- 四、临观之法阐述领导艺术
——企业开始注重提高企业领导力/161
- 五、贲卦阐述文饰之道
——企业开始注重产品质量与外在形象设计/163
- 六、噬嗑与剥讲述小人对组织的伤害
——企业清除小人,挽救衰败颓势时期/164

第四节 从复到离——企业完成第三个大循环/166

- 一、复兴需要精心守护和耐心培育
——企业处在复兴初始时期/167
- 二、祛除虚妄是大业复兴的保证
——企业获得复兴发展时期/168
- 三、培养根基、颐养正道象征复兴大业有成
——企业进行人才规划与开发时期/169
- 四、大过卦阐述解救大危难的非常手段
——企业经历大变故时期/171
- 五、水与火是天地的大功用
——企业的化险为夷方法和相辅相依之道/172

第六章 企业成长大律(下经)——艰难七日行之二/175

第一节 从咸到蹇——企业完成第四个大循环/177

- 一、咸恒阐述感而遂通天下的大道理
——上下感应奠定企业基业长青/179

二、隐遁宜快、轻、美、飞，打拼戒莽、强、冲、困

——企业战略退出时期 vs 企业强壮打拼时期/181

三、晋卦阐述人才使用、培养和晋升之道

——企业注重策划人力资源战略时期/182

四、明夷叙述昏君统治时期明臣的不同命运

——企业处在独裁昏庸领导时期/183

五、正则兴，疑则衰，家人、睽阐述求同存异

——家族企业的存亡之道/183

六、蹇卦讲解如何度过艰难险阻时期

——企业齐心协力共济险难的方法/185

第二节 从解到困——企业完成第五个大循环/186

一、解缓险难重在清除奸恶小人

——企业解除险难源头的方法与道理/187

二、损益变化，道尽利益调整法则

——利益分配调整的周期原理/188

三、夬姤相继，阐述如何决除权势小人和防范小人诱惑

——企业培养果断决策能力和提高遇合防范能力/190

四、萃则群体相聚，相聚则须防范混乱出现

——企业经历防范和解决群体事件时期/191

五、升卦讲述顺势而升的不同发展阶段

——企业如何在经济泡沫时期防范风险/192

六、困卦讲述困难重重之境和解脱方法

——企业如何度过危机四伏、困难重重时期/193

第三节 从井到旅——企业完成第六个大循环/194

一、井养天下则可贤才辈出

——井卦教你如何构建学习型企业/196

二、革鼎相继，阐述革故鼎新之道

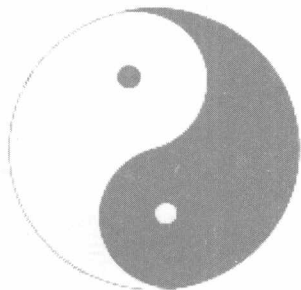
——领导变革提升企业竞争力/197

三、震动戒惧、处变不惊,方可免除灾害	
——企业应对经济发展大震荡时期的方法/198	
四、艮静修身、止于至善,方可行止自如	
——企业进修文化建设的高级课程/199	
五、渐卦讲述循序渐进的过程和方法	
——企业稳步成长之道/200	
六、归妹讲解失位错位的婚姻状况	
——企业员工面对失位错位/201	
七、保持丰大当常常戒惧反省	
——大型企业的生存之法/202	
八、行旅在外重在守正、谨慎和安常	
——行旅在外的生存哲学/203	
第四节 从巽到小过——企业完成第七个大循环/204	
一、巽兑相继,阐述谦逊之道和和悦之道	
——企业学习谦逊与和悦/205	
二、涣卦阐述涣散成难的道理和相应的解救之道	
——企业处在涣散时期/207	
三、节以制度,大大提升组织运行效率	
——企业进行大规模制度建设时期/208	
四、诚信敬畏造就组织和谐与成员幸福	
——诚信是企业真正的核心竞争力所在/209	
五、小事不小,事关成败	
——企业处理小事之道/209	
第五节 既济与未济——企业生生不息,周期往复/211	
附录一 六十四卦管理释义与基本占断表/214	
附录二 《周易》卦爻辞/217	
后 记/240	

《周易》如是說

第一章 《周易》的故事

——古今中外通天下



中华文化的源头在哪里？中国人与西方人的差别在哪里？中国文化的内涵是什么？完全不同的两个中国人有什么共通的文化交集？

不同的人可能给出的答案完全不同，但是当我们把探究的视野放到《易经》这部古籍的时候，就会得到很多共识。

在外国人眼里的中国人，具有如下特征：打太极、练气功、信命相、讲风水、看中医……这些似乎都离不开阴阳五行、太极八卦；

故宫各大宫殿命名、民间建筑风水与《周易》息息相关；

中国古代的天文学、数学、物理学等更是《周易》学理的科学表达；

《周易》体现了儒家的玄思，成为五经之首，又是道家三玄之一，且是《道德经》、《南华经》（即《庄子》）的思想来源，更是中国古代士大夫通修儒道释的道桥与根本；

《周易》与阴阳家、纵横家、兵家的谋略思想密不可分

……

可以这样说，中国人的思维方式是易经式的，变易不居又墨守成规；中国人的行为方式也是易经式的，随机应变又中庸保守。学习《周易》，就是通达天下的开始。

第一节 爱因斯坦的疑惑与李约瑟之谜

一、杨振宁挑战《周易》

2004年9月3日,在北京人民大会堂“2004文化高峰论坛”上,杨振宁作了题为“《易经》对中华文化的影响”的演讲。一石激起千层浪,《周易》是否有碍中国科学发展的争论,又引起易学家的关注与争执。不过,杨振宁的演讲还是让易学家宽慰了一下,因为他说《易经》精神“贯穿到了几千年以来中国文化里面每一个角落。”这一评价可谓自古易学家想言而不敢言呀!

杨振宁的观点大致是:归纳与演绎都是近代科学中不可缺少的思维方法,自古中国只有归纳法,而不具备演绎思维方式,因此中国科学不可能近代化。为什么中国没有产生演绎思维方法,那是因为中国有一套《周易》思维方法阻碍了它的产生。

为了廓清这一问题背后的含义,这里就相关问题的背景交代清晰。同时在本节第四部分介绍两位“周易迷”的故事,这对认清这一争论有一定的借鉴作用。

二、古今中国热

英国学者安格斯·麦迪森在《世界经济千年史》中,几乎是把中国的千年经济发展作为参照系与西方世界作比较,并得出结论,认为中国在1300年前,一直是世界上人均GDP最高的国家(考虑中国自古人口就远高于世界其他地区,中国的GDP总量会更大),换言之,中国经济发展一直领先西方,直到西方出现资本主义市场经济制度为止。根据麦氏的计算,即使到了1820年,中国的GDP总量仍占到世界的32.4%。同时,该

书还指出中国经济自 20 世纪 50 年代后,开始了赶超发达国家的进程,尤其是 80 年代后的发展速度一直保持超过西欧。

有意思的是,15 世纪到 18 世纪的西方学者对中国充满想象,无论是大哲学家斯宾诺莎、大科学家莱布尼茨,还是大作家歌德、大经济学家魁奈,都对中国经济、社会发展以及中国文化产生了浓厚兴趣,他们对中国的赞誉充斥于他们的学术著作和文学作品中。

到了 20 世纪 90 年代末,西方再次出现对现代中国发展的强烈兴趣。无论哪个时期的西方学者,都试图对中国经济在 1300 年前的经济盛况或当今正在崛起的现状进行解释。不过,大部分学者最后都陷入两个迷惑之中:为什么近现代工业没有出现于 14 到 15 世纪的中国?为什么中国经济在近 30 年来能够以平均接近两位数的速度发展?他们最后都一致认为:如果不能很好地理解中国文化的独特性,几乎很难理解千年前的领先和今天的赶超。但基于对中国文化的不理解或误解,他们几乎都没能揭开这个历史之谜。即使到了今天,大家还是莫衷一是。

4

无疑,解谜的责任落到了我们肩上。

如果你仔细分析一百年来中国经济的发展,很快就会发现,中国认认真真搞经济建设的时间不足三分之一,却取得了令人惊讶的成就。因此,许多西方学者预测,如果时间再站在中国一边 30 年,中国经济总量定会成为世界第一,人均产出水平也会达到发达国家的入门水平。

翻开历史,展现在我们面前的故事是:中华文明起步较晚,但仅仅在商周之际,便迅速地超过了早自己两千到三千年的其他古代文明。是什么力量促使中华古人如此迅速地创造了辉煌的商周历史?这种精神是否也在帮助现代中国人完成新的历史使命?要回答这个问题,我们就要从商末周初已有的文献中寻找答案。

三、《周易》是解答谜团的钥匙吗?

我们致力于从历史中寻求答案,然而历史留给我们的可靠文献少之又少。《尚书》可以考察政治变化,《诗经》则向人们展开了当时社会的演

进画卷,但这两部古籍都没有成为凝聚人们精神的基石。凝聚精神,需要如下特征:影响社会的主要政治、经济、军事、文化等领域的活动,决定这些领域的演进方向;成为一个民族的思维方式;成为一个民族的行为规范;成为一个民族安身立命的工具。

《周易》起到过这样的作用吗?

第一,受《易经》影响的领域有:中国的儒道两家学说。此二家都从《周易》中获取无穷无尽的营养,并将其作为自己学说的支柱。胡适认为:“孔子学说的一切根本,依我看来,都在一部《易经》。”中国的兵法理论、谋略理论等深受《周易》影响,《孙子兵法》、三十六计皆取象八卦或六十四卦,另外还有著名的隆中对、八阵方图等。中医理论也建立在《周易》之上,孙思邈称“不知易无以为太医”。中国的汉字形态与八卦息息相关,甚至许慎的《说文解字》就是按照《周易》写就的,这是有历史记载和现代考古依据的。《周易》对自然科学的影响也是深远的,杨晖三角、方阵排列、黄金分割线,都是受《周易》的启发。天文历法几乎是对《周易》结构的重建和契合。

第二,到目前为止,研究《周易》的经典就有三四千部之多。儒道释皆从《周易》当中获取养料,并将自己的理论与之相沟通,这就造就了中国古代学术的独特性:派别林立但相互补充,观点各异却协调互证。这也为中国“和”文化奠定了基础,《周易》中的中道观、正道观、和合观已经成为中国人特有的思维方式,其中的“天人合一”思想成为各流派的共同认知。

第三,《周易》本身也是一套教化人民仁爱、正直、中道、守职的教科书,更是一部规范官员行为的指南,大象辞几乎都在告诫官员要教化民众、爱护民众、慎用刑罚、中正为官等。三百八十四爻,爻爻提醒人们做人要收敛、正派、不留偏私、戒惧反省、当位等等。把《周易》的占卜外衣脱去,它几乎就是一部行为规范手册。

第四,《易经》与《圣经》、《吠陀经》一起并称世界三大经典,是因为它们对世界不同地区的文明起到了构建作用,是因为它们成了不同文化的识别基因。中国人奉敬祖先、忧患戒惧、和正家庭、关爱国家,这些观念

都明明白白写在了《周易》的卦爻辞、象辞之中。魏道宋儒的修身方法，都从《周易》中获得无穷的启示。不能说《周易》难以读懂，就认为这部经典离我们很遥远，其实，这部经典的精神早已化作中华文明的经脉，畅通于我们每一个人的心灵。也许你一生都没有读过《周易》，但这并不妨碍它对你的帮助和指引。最难能可贵的是，《周易》中的诚信敬畏观念，与自然、与他人和谐观念，遵循自然规律的教导，和谐的伦理观念等，都会矫正现代社会的许多弊病。

四、西方学者解答了西方兴起的奥秘了吗？

在回答西方学者的两大困惑之前，我们回到问题的另一个方面：西方学者揭示了西方兴起的奥秘吗？换言之，为什么唯有西方世界走向了近代工业化之路。对这个问题的回答大致有如下几种：

1. 从历史演进的角度看，西方先出现工业革命，进而走向工业化。但这种观点没有解释为什么工业革命会在欧洲产生。

2. 社会主义者认为是资产阶级革命引起生产方式的变革，从而有利于工业革命的进行。同样，这种观点没有解释为什么资产阶级革命会在欧洲产生，也没有解释为什么资本主义会促进经济快速增长。

3. 西方社会出现了有利于产权清晰的制度变迁，因此西方社会得以兴起。但这一理论却没有令人信服地解释这个过程的起点在那里（诺斯只是将起点归因于黑死病，令人难以相信）。

4. 西方独有的新教伦理成就了资本主义精神。韦伯的这一学说没有逐一说明其他的文化与资本主义精神相冲突。

因此我们说，西方学者对工业化在西方的实现并没有给出一个令人满意的答案。期望他们给出解释中国发展的答案是不现实的，那些视西方学者的理论为主臬的中国学者，也许一辈子也不会接近正确的答案。

作为中国人，有责任破解西方学者的两个迷惑。为此，我们深入到文化的基因中，探讨中国能否完成赶超的历史使命。对此，我们先看看西方学者关于这个问题的疑惑。

五、爱因斯坦与李约瑟提出了什么样的命题？

中国学者对《周易》的非难以及对《周易》的颂扬皆来自爱因斯坦的一段话，只是非难者取自前半段，颂扬者取自后半段。爱因斯坦是这样说的：

西方科学的发展是以两个伟大的成就为基础，那就是：希腊哲学家发明形式逻辑体系（在欧几里得几何学中），以及通过系统的实验发现有可能找出因果关系（在文艺复兴时期）。在我看来，中国的贤哲没有走上这两步，那是用不着惊奇的，令人惊奇的倒是这些发现（在中国）全都做出来了。（《爱因斯坦文集》第一卷 574 页）

通俗地说，中国古代没有西方式的演绎法和实验科学，但中国的先哲却做出了与西方学者一致的成就。实际上，爱因斯坦的惊奇与困惑，应当这样表述：是什么样的思维方法让古代的中国人取得如此辉煌的成就？

专门研究中国科学技术史的英国人李约瑟说得更加容易引起歧义与争论：

早期“近代”自然科学取得伟大成就的可能性，是源于机械论宇宙的假定——也许这对于这些成就是必不可少的——但是这样一个时代注定要来到，在这个时代里，知识的增长迫使要接受一种更加有机的、与原子唯物论一样的自然主义哲学。这就是达尔文、弗雷泽、巴斯德、弗洛伊德、施培曼、普朗克和爱因斯坦的时代。当这个时代来到的时候，人们发现有一系列哲人已经铺平了道路——从怀德海上溯到恩格斯和黑格尔，从黑格尔上溯到莱布尼兹——而这种灵感也许完全不是欧洲人的，而且也许这种最现代的欧洲自然科学的理论基础受到庄周、周敦颐 and 朱熹这类人物的恩惠比世界上现在已经认识到的要多得多。（《中国古代科学技术史》第 2 卷，科学思想史第 538 页，有些句子本书作者进行了重译）

李约瑟的观点我不敢苟同：第一，只有西方科学进步的基石，而没有

中国古代科学的基石吗？第二，既然中国曾领先世界，就能猜测中国先哲是西方近代文明的导师吗？

不过，他指明了一条研究大道：通过研究中国文化传统与西方文化传统的对立与契合，找到问题的答案，并解决相应的问题。李约瑟根据他的研究得到：学界公认的英国工业革命的所有先决条件，在明朝初年都已经具备。进而，他提出了著名的“李约瑟之谜”：为什么中国古代科技遥遥领先于西方社会？而工业革命不能从中国开始？

李约瑟半个世纪有关中国古代科学技术史的研究工作，实在令我敬佩，同时也令我汗颜，因为我们对中国科技史的了解，远不如李约瑟这个外国人，我深深忧虑许多国内“现代学者”对国宝的态度，尤其是对《周易》的态度远不如西方人。这些人以接受洋人观点为科学研究的起点，以在国内下苦工夫研究国学为旁门左道，他们正静悄悄地将中国文化传统塞到了西方文化传统的大幕后面。请记住李约瑟的话，增加自己的自信心吧：

8

中国文明在科学技术史中，曾起过从来没有被认识到的巨大作用……中国古代和中古代的医生和技士们的本领，比大多数汉学家愿意承认的强得多，人类历史上一些很基本的技术，正是从这块土地上生长起来的，只要深入挖掘，还可能找到更有价值的东西。（《中国科学技术史》第一卷 导论 第8页）

六、迷失自我还是回归传统？

许多西方学者把《周易》称为“宇宙代数学”、“科学之巅的王冠”。在《周易》的故乡，它却被当成糟粕。目前我国对《周易》的研究远落后于海内外，我们掌握着世界上最新的考古资料，却难以作出相应的贡献。

我们对《周易》有太多的误解，实际上源于两点：一是将看问题的参照系定在了西方，如同欧洲人认为自己是世界的中心，那我们只能是远东了。如果总是这样看问题，当然在人家的身后亦步亦趋。二是自己根本就没研究过《周易》，人云亦云，凭空想象，好似真理在手，其实离真理非常遥远。

根据上面的论述,我想大部分读者应该同意我的如下结论:

第一,《周易》是中国文化的基因,尤其是促进古代科技发展的原动力,因此,拥有这样的文化传统是我们的骄傲,应当继承发展。《周易》能够促进中华文明领先世界四千年,其中合理的文化基因应当被我们继承和发扬。

第二,中国文化缺少演绎方法和实验科学传统,妨碍了中国近现代科技进步。那么,我们就应该认真学习西方先进方法和手段,补足我们的欠缺。《周易》对此虽没有直接的帮助,但其中的系统观念、整体观念、变通观念、尊崇规律的观念都会有助于我国学者完成科学观念的转变。

第三,《周易》思维不能生硬地归类于演绎或归纳任何一方,本来《周易》的象思维与西方思维是两个完全不同的体系,无论是产生时代、环境、演变过程都是相对独立发展的。因此,对我们来说,供我们提高逻辑分析方法的手段比西方人多一个:象思维、归纳和演绎,这是中国学者的优势所在,不是劣势所在。(象思维的具体内容见第二章)

正确的方法是:挖掘他们的异同,取其精华,为现代人所用。持两端的方法是:掌握西方的思维方法,抛弃中国思维传统;或者坚持国学思维方法(首先要掌握这种方法),走出一条新路,成就现代国学的兴盛。最可怕的方法:以西方为参照系,跟踪国外的学术成果(学习西方先进的科技知识,当然以西方科技发展为参照系,但研究国学决不能如此),靠批判祖宗混得学术头衔,最后自己既没有掌握演绎方法,也没有掌握实验科学方法,更不懂祖宗的宝贵遗产为何物。

古今中外皆是经济大进步伴有文化大发展,但这样的景象在现代没有出现。我想,中国现代文化没有出现大繁荣景象,多少与此类学者长期活跃中国社会科学舞台有关吧!先是在百年前倡导“全盘西化”,彻底否定自己,致使知识分子丧失自信心;之后便是寻找西方各式武器(左的或右的)与中国传统开战,大演“关公战秦琼”的大戏;再之后便是循环往复的玄学与科学的论争……直到中国出现诚信危机、文化危机、生存危机之时,人们才幡然悔悟;直到自己日子过得不错了,人们才需要一点文化传统的点缀。

第二节 清华校训与韩国国旗

一、清华校训体现乾坤合德

众所周知,清华大学的校训是“自强不息、厚德载物”,这个校训取自《周易》乾卦和坤卦的大象辞。

实际上,1911年,清华大学的前身清华学堂初创时就提出“以进德修业、自强不息为教育之方针”。而“进德修业”是《乾卦文言》解释九三爻的用语,“自强不息”是对进德修业的最好诠释。1914年,著名学者梁启超来到清华大学以《君子》为题发表讲演,以“自强不息”、“厚德载物”勉励学生,这八个金光闪闪的大字被铸入校徽,高悬于大礼堂的上方,成为清华大学师生共同遵守的校训。

近百年来,清华学子在中国教育、科技、政治、文化、外交、军事、科学,乃至体育、艺术领域都作出了非凡的贡献,正是体现了清华校训的精神。清华大学的毕业生更以踏实肯干、兢兢业业闻名于全社会,这与梁启超的期待是一致的。

《周易·乾卦》象征至高至大的天,它的六爻大义为:一条巨龙一生经历了六个阶段,开始阶段潜修内功,不要对外张扬;第二阶段开始显示美德,被社会所认同;第三阶段则保持戒慎反省,进德修业;第四阶段则审时度势,或跃上高处,或又沉入湖渊,进退有据;第五阶段飞向蓝天,展示自己的全部才华;最后阶段避免高亢过度,谨防走向衰亡。这条龙的一生不曾有一刻的自暴自弃,完整地实践了自己的生命价值。它的仁爱、坚持、谨慎、自如、向上,都深深地缔造了伟大的中华文明。中国人爱给自己的儿子取名龙、乾、天、健等,正是期待自己的儿子能够像乾卦中的龙那样,走完自己奋斗的一生,正所谓“望子成龙”是也。

“龙马精神”不是一句口号,中国人的坚持与勤奋可谓世界第一。当

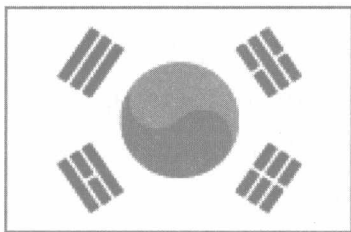
前,西方人很少每天工作超过6个小时,而在中国,24小时店比比皆是。可以这样讲,世界上最勤奋的学生群体在中国,世界上最勤劳的工农群体在中国,甚至世界上管事最多的官僚群体也在中国。中国文化中的乾卦刚健基因,促使现代中国人不断地创造着新的奇迹,快速的经济增长、巨大的社会变革,不断修正着自己制度上的缺陷,且社会发展还相对地呈现出稳定和谐的局面,人们的信心愈加高涨,在当今世界,还有哪个民族能做到这一点?

《周易·坤卦》象征宽厚广大的大地,它的六爻大意为:在事情的隐藏未发阶段,就要认清事情的变化规律;学习大地的正直、方正、博大的品格,因此做人做事要择善而为,这样就会最终止于至善;隐含自己的美德和才华,守持正道,建功立业但不要居功自傲;在环境不好的时期,要节制自己的行为,不要追求名誉,要防范危险;身居重要领导岗位,要学会对外柔顺,对内谦卑的做事风格,这样就会通畅组织,发达事业;最后,切忌走向困穷而违背顺成原则。因此,坤卦从头到尾都在讲解如何顺从规律、顺从环境而有所为、有所不为的道理,这些道理几乎成了中国人做事情的准则。

“谦虚谨慎”是中国人做人做事的准则,中国人谦虚与内敛的传统目前正在经受着考验。但是中国人崇尚做人大大度宽厚,最爱说“大人有大量”,“宰相肚里能撑船”,最喜欢儒雅谦卑的上流人物。随着中国文化传统的复兴,必会出现一个国民性情温和,举止优雅,守信守约,为人淳朴,谦让礼貌的国度。因为,这样的为人原则,统统记载在《周易》上,记载在“四书五经”上,记载在《老子》、《庄子》上,记载在中国历代贤圣的学术著作上。

二、韩国国旗契合太极八卦

世界上有两个国家的国旗图案留有中国文化的痕迹,一个是韩国的太极旗,一个是不丹国的龙旗。其中,韩国人更是将中国文化传统的基本符号印在了自己的国旗上。



朝鲜半岛曾在 1910 年被日本吞并;1945 年日本无条件投降时,又因苏军与美军、中朝军队与联合国军先后以北纬 38 度线为军事分界线而分裂成南北两国。

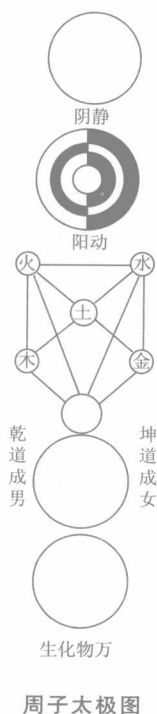
1948 年 8 月南方独立为大韩民国。

1949 年,韩国文教部正式确定韩国国旗为现在的样式:太极旗横竖比例为 3 比 2;白底代表神圣的国土;太极图象征宇宙天地浑成以及单一民族构成的国家。中间太极的圆代表人民;太极的两仪为上红下蓝,分别代表阴阳。四周配以八卦图形。据韩国官方解释,太极图中的红色代表阳,蓝色代表阴,万物是由阴阳所构成的,阴阳合一代表宇宙的平衡与和谐。火与水,昼与夜,黑暗与光明,建设与破坏,男与女,主动与被动,热与冷,正与负等,作为宇宙中两种伟大的力量,通过相互对立而达到和谐与平衡。旗子的四个角落为八卦中的四卦,左上为乾,右下为坤,右上为坎,左下为离,分别代表天、地、水、火,或父、母、男、女之意,也象征朝鲜民族的融合与国家的发展。毋庸置疑,韩国国旗的太极和八卦思想来自中国的《周易》。和谐、对称、平衡、循环、稳定等原理代表着中华民族对宇宙、对人生的深刻思考。

这面国旗被赋予了许多内涵,是对大韩帝国国旗的继承。说来还有一段故事:1882 年 8 月,两位李氏王朝的使臣朴泳孝和金玉筠奉命赴日本谈判。当时李氏王朝尚没有国旗,这两位使者认为,作为一个国家的代表,没有国旗是不行的,两人商议,决定用《周易》中内涵丰富、富有深刻哲理的太极图作为国旗图案。于是,他们在去日本的船上绘制了一面太极旗。两人回国后,将绘制国旗一事向政府作了汇报,受到肯定和赞扬。第二年即 1883 年,李氏王朝正式颁布该旗为李氏王朝的国旗。

实际上,韩国政府对自己国旗的解释,与宋朝周敦颐《太极图说》中的含义有许多相通之处。

周敦颐在《太极图说》中说(白话):



周子太极图

无极而太极。太极动而生阳，动到极致则静止下来；静则生成阴，静到极致则又动起来。所以说，一动一静，互为根源。从太极分出阴与阳，也就形成了天地两仪。阳主动变化，阴则承顺相合，这样就产生出水、火、木、金、土等五行。五行之气顺次变化，春夏秋冬则依次运行。……

乾道生成男，坤道生成女。阴阳二气交互感应，化育生成万物；宇宙万物生生不息，而变化无穷。



伏羲先天
八卦方位图



文王后天八卦
方位图(左东上南)

至于韩国太极图上的四个卦象，分别为伏羲先天卦和文王后天卦的南北两极的卦象。先天卦两极为南乾北坤，后天卦两极为南离北坎（见上图）。可见，韩国国旗所包含的《周易》因素相当多，几乎涵盖了太极八卦的所有核心内容。

第三节 京城九门与故宫大殿

一、京城九门展示后天八卦结构

也许你早已习惯京城九门的称谓，也许你就住在朝阳门或者西直门，但是，你是否清楚这些城门在兴建的时候，是完全按照八卦来排布的，而

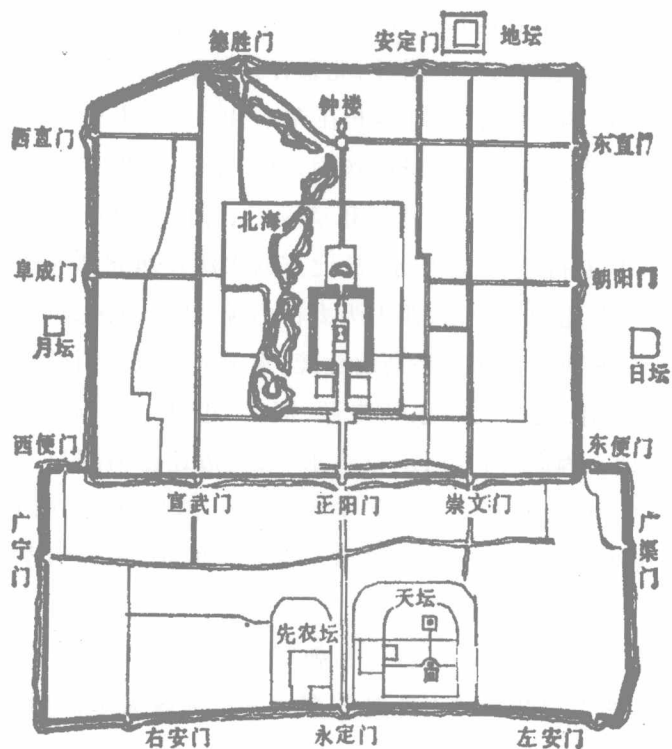
且每个门楼的功能与作用决不可混淆？

明朝修建北京城，共设了九个城门，就是人们常说的北京“内九城”。今天京城九门中虽大多无存，在原址却留有以九门命名的地名。每个门都有独特的名称和独特的用处，被称为“九门走九车”。

八卦 九门	门的方位/ 门的朝向	后天八卦	五行特征	八卦性质	独特用处
朝阳门	东/东	震	木	行动，生长	走粮车
崇文门	东南/南	巽	木	风入，集结气	走酒车
正阳门	南/南	离	火	附丽，光明	走龙车
宣武门	西南/南	坤	土	柔顺，收藏	走囚车
阜成门	西/西	兑	金	喜悦，减损	走煤车
西直门	西北/西	乾	金	健行，勇武	走水车
德胜门	西北/北	乾	金	健行，勇武	走兵车
安定门	北/北	坎	水	坎陷，危险	走粪车
东直门	东北/东	艮	土	停止，守卫	走建材车

这九个门的功能是按照后天八卦排列命名的。

北面城墙有两个门——德胜门和安定门。西北方为乾卦，有勇往直前之意，乾金象征兵戈，因此出兵打仗要出德（得）胜门；北为坎险，危险当然要尽量回避，因此，元大都唯独在正北不设城门，克服危险，班师回朝自然要走安定门，正所谓“利涉大川”，也正因为方位北为坎，代表危险，所以此门命名为“安定”。在安定门正南方向则是元大都的“安贞门”，即今天北京三环安贞桥附近。（不过，明清皇宫是在元大都基础上往东南方向后撤了，在正北方位，元大都城墙没有开设城门，因为《周易·说卦》云“坎为隐伏”，故应看不到此门）北京民谣有：“打仗要德胜，进兵就安定”，说的就是这个意思。有意思的是，明朝的主要威胁来自北方少数民族，士兵出北门也符合实际情况。另外，根据先天八卦方位理论，乾天在南，坤地在北，地为阴为偶数，所以城墙北面开两个门；同样，天为阳为奇数，所以城墙南面开三个门。



南面城墙有三个门——宣武门、正阳门和崇文门。宣武门处在西南坤卦之位，坤为纯阴卦，象征阴寒之地，万物终要归藏于土，因此，坤有收藏功能，季节为立秋，汉朝大易学家虞翻取象则强调坤卦为死、为丧的一面。因此，北京城西南多坟场，西南门也是犯人到菜市口行刑的必经之地，成了死囚必走的鬼门关，且处斩时期也选定在“秋后问斩”，奇门遁甲更是将这个门说成是“死门”。而元大都相应的城门命名为“顺承门”，则取义坤顺承乾。正南为离卦，离象征太阳，因此此门取名“正阳”，另外，先天八卦为乾，正是国君象征，因此，正阳门也就成了天子进出的特权门。元大都将此门命名为“丽正门”，则是取义离卦彖辞“日月丽乎天”。东南城墙开的是崇文门，此门与宣武门东西呼应，它们的命名源自古代“左文右武”的礼制，文官上朝走东侧，朝堂之上则立在皇帝的左手边；同样，武官则上朝走西侧，朝堂之上则立在皇帝的右手边。文德是仁德，需要崇尚，武德是义德，需要宣扬，这就是崇文宣武的含义。东南为巽卦，开此门

是要将正气、财气集结到内城。此门又是政府纳税的关口，因此，抽税最高的酒车就得从这里经过了。另外，北京百姓家的四合院也需集纳正气、财气，因此北京的四合院的大门多开在东南巽位。（还有开在西北乾位的，乾金生水，因为水有收止气场的作用，有利于德业和财气的积聚）

西边城墙有两个门——西直门和阜成门。西直门位于西北向，亦是乾位，乾为金，从五行上看，金生水，故北京的水源在西北部的山脉中。从先天八卦上看，西北为艮为山，西山为太行山脉，北部山区为燕山山脉，有山必有泉，北京的西北方向正是高山叠嶂，永定河和玉泉山的水恰恰从西北而来，流向东南，成为北京水的来源，同时，也使北京城成为“山环水抱”的风水宝地。因此，西直门不仅走水车，旁边还是河闸口。阜成门处在正西兑卦，兑为金，有矿藏。兑金也象征折损，因此，从京西门头沟开采出来的煤炭源源不断地从这里运进城。有意思的是，今天的阜成路和莲石路仍是进京煤炭的主要入口。

东边城墙有两个门——东直门和朝阳门。东直门为东北艮卦，北京东北部恰恰是燕山山脉。先天八卦的东北方位为震为木，因此建材杂物走此门。正东为朝阳门，为震卦位，日出东方，因此此门命名为“朝阳”。另外，元以来，通过大运河南粮北调，南来的粮食经水路到通州码头，在通过朝阳门后进城。从今天北京城区东部的名称上，仍可以感受东直门和西直门运输的繁忙。如大木仓、海运仓、船板胡同等等，如今东直门外和朝阳门外仍是北京仓储的集中地区。

从上面的分析，我们可以知道，北京的地形与中国的总体地形有相通之处：西南、西北、正北和东北都是山区，有两条往东南方向去的河流，平原地区集中在东南方向，这与中国地形有异曲同工之处，同时又都相通于八卦原理和五行之说。可以说，北京是少有的风水宝地、天然的建都福地。

后来，随着城市规模的扩大，清朝又在原有城墙的南侧修了一个外城墙，加设了外城七个门，俗称“里九外七”。这七个门为：东便门、广渠门、左安门、永定门、右安门、广安门、西便门。从此，北京城看起来就像一个“凸字”。里九外七的设置，也是由八卦理论而来，外城处在南面，南为阳，设七个城门，符合少阳之数。内城处在北面，北为阴，设九个城门，符

合老阳之数。内城处阴用阳,正是太极阴阳平衡思想的体现。按照占卜易理,老阳可变,少阳不可变,这象征着皇帝掌握着生杀予夺的变化权力,而臣属只能顺从。

二、四大祭坛仿照先天八卦

北京九门是按照后天八卦排列的,但皇宫必须按照先天八卦排列。因为,伏羲先天八卦阐述的是上天运行之理,从太极图来看,阳气生于北而盛极于南,阴气生于南而盛极于北,故先天八卦乾南坤北为轴。而文王后天八卦阐述的阴阳之气变化运用之理,水与火是天地的最大应用,分别得乾坤的中气,所以,后天八卦以离火为南,坎水为北。皇帝贵为天子,承天治理民众,因此,其相关建制应符合先天八卦方位理论。

最能体现先天八卦方位理念的就是四大祭坛和皇城结构。

北京内城有四个祭坛,其中天坛建筑规模宏大、建筑结构精美,占地面积较大,古树参天,绿草茵茵,是排在故宫、长城之后北京的第三张名片,地坛、日坛和月坛的建筑规模依次递减。

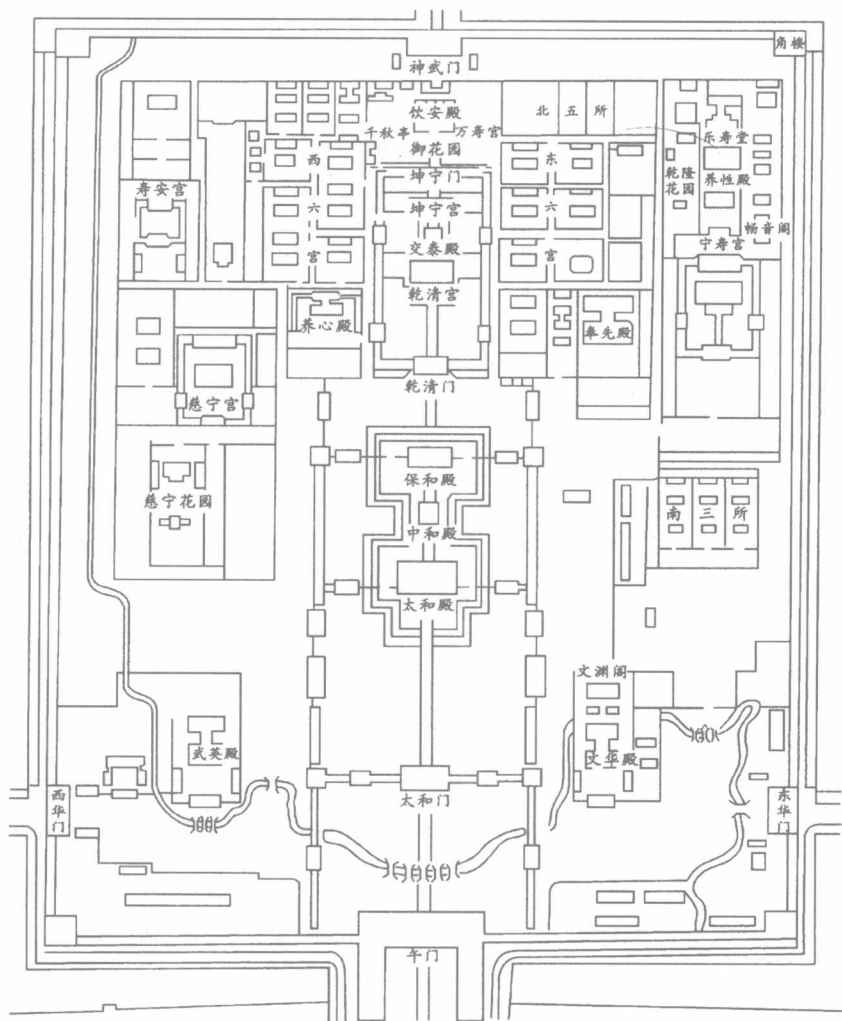
17

	天 坛	地 坛	日 坛	月 坛
方 位	南	北	东	西
先天八卦	乾	坤	离	坎
八卦象征	天,父,君	地,母	日,火	月,水

天坛与乾的关系,还体现在天坛核心建筑祭坛圜丘上,圜丘围墙有4个门,东门为泰元门,南门为昭亨门,西门为广利门,北门为成贞门,四个门所表达的正是六十四卦第一卦——乾卦的卦辞:元、亨、利、贞。

与四大祭坛相似的是,皇城四个门,也体现先天八卦原理:南为天安门,北为地安门,东为东安门,西为西安门。其中,天安门又称为承天门,象征皇帝的权力是承天而来,奉天的旨意而统治天下。这一秩序也延伸到皇宫内廷中,南为乾清门,北为坤宁门,东为日精门,西为月华门,正是乾南坤北、离东坎西的结构。

三、先天八卦解密紫禁皇城

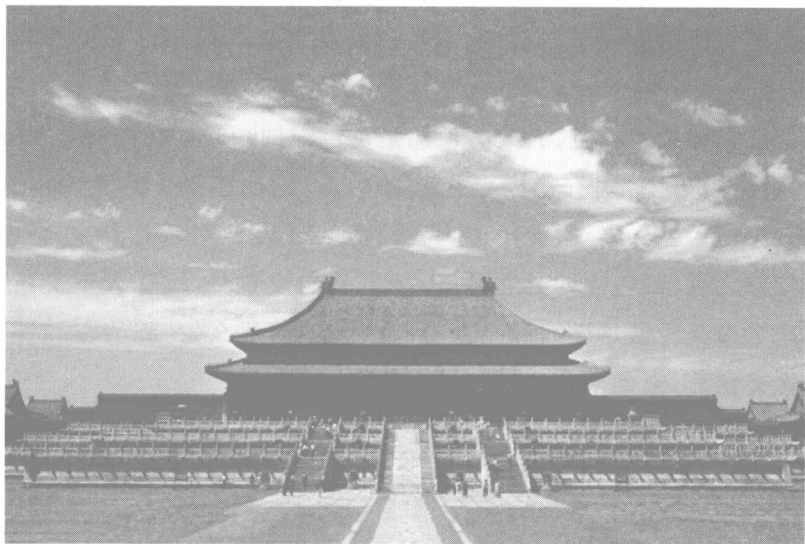


紫禁城平面图

明清皇宫建筑庞大，宫殿数十间，房间近万间，但皇宫最重要的宫殿有六个：前朝三大殿——太和殿、中和殿、保和殿；内廷三大宫——乾清宫、交泰殿、坤宁宫。对皇城总体方位上看，外朝为阳，内廷为阴，故外朝

三大殿皆取义《周易·乾卦》；从内廷自身来看，居南的后宫为阳，居后的后宫为阴。“太和”和“保和”取自《乾卦·彖辞》：“乾道变化，各正性命。保合太和，乃利贞。”大致意思是：天的法则是不停息地变动，从而化育出万物，万物要保持上天赋予的性命，就要保全自己的元气，达到阴阳平衡。可见，“太和”是最高的和谐，而保和则是保有太和。“中和”是实现太和，保持和谐持久的手段，可以这样说，中和之道是《周易》思想的核心，也是《大学》、《中庸》修身的基本功夫。中和就是保持阴阳平衡，达到仁爱和谐的一种状态。因此，“保合”含有“保和”与“阴阳平衡”之意，“保合太和”四字则是三大殿名称的来源。

太和殿俗称金銮殿，处在故宫的中心部位，殿内有沥粉金漆木柱和精致的蟠龙藻井，上挂“正大光明”匾，殿中间是封建皇权的象征——金漆雕龙宝座。太和殿是明清两朝新皇帝即位登基之地，是皇帝册立皇后，派将出征以及每年元旦、冬至、皇帝生日三大节日及国家其他重大庆典时，皇帝举行仪式和百官朝贺的地方。中和殿是皇帝在举行大典之前暂坐休息等候上朝时辰的地方，在接受百官祝贺后再去太和殿。保和殿在中和殿之后，是皇帝册立皇后，册立太子，大臣上表时举行仪式受贺之地。太



故宫太和殿

和殿红墙黄瓦、朱楹金扉，在阳光下金碧辉煌，是故宫最壮观的建筑，也是中国最大的木构殿宇。

这前朝三大殿均建在三层基座之上，且三大殿的三层基座连成一体。特别有意义的是，这三层基座由北向南和从上向下看来，正好组成一个“土”字形，而且“土”字“居中得正”。这正说明，皇家自认为是“中央土”，“土”要永远“居中得正”。太和殿面阔九间进深五间（两个廊柱的距离为一间），此外，天安门、端门、午门的城楼、保和殿、乾清宫等都是面阔九间而进深五间，含有九、五之数，象征着天子的“九五之尊”。

在内廷或后宫中，处在中轴线上的三大后宫为乾清宫、交泰殿、坤宁宫。乾清有两层含义，一个是乾代表天，天的阳气具有清扬上升的性质，二是告诫皇帝要效法天，要清明行使皇权。坤宁的意思则是告诫皇后应效法大地安静柔顺的品德，守持宁静贞正的妇道。乾坤相交，坤宁在上，乾清在下，形成上坤下乾的泰卦，因此在乾清宫和坤宁宫之间设立交泰宫。其中，乾清宫是后宫正殿，是明清两朝皇帝的寝宫，也是皇帝日常活动和平时处理政务的地方，每年元旦、灯节、端午、中秋、冬至、皇帝生日等节日，皇帝在此举行皇族家宴。交泰殿在乾清宫之后，是皇后每逢大典及生日接受祝贺的地方。坤宁宫在交泰殿之后，是皇后的寝宫和皇帝大婚洞房之处。特别要提出的是，乾清宫前庭院台基的前半部为白石勾栏须弥座，后半部为青砖台基，形成“乾坤合德”之象。

皇宫宫墙采用红色，大殿的顶部是黄色，对此有不同的解释。如红色为火，火生中央土，则有稳固皇权基础的含义；明朝的“明”字为光明为火，明朝皇帝姓朱，朱者，赤也，赤为火，故为红墙。实际上，在八卦中，红色为乾卦之色，黄色为坤卦之色，上坤下乾构成泰卦，取义天下交泰。如果把这个泰卦看做是纵向的泰卦、隐伏的泰卦，那么，在乾清宫和坤宁宫之际为交泰宫，则是横向的、显明的泰卦。

FOUR 第四节 莱布尼兹的二进制与波尔的徽章图案

一、莱布尼兹受益《周易》有案可稽

上文提到,15 世纪到 18 世纪的西方学者对中国文化十分痴迷,其中,是那些到中国传教牧师架起了中西交流的桥梁。自从《马可波罗游记》出版以后,中国就成了西方人心目中的文明圣地,因为作者所描述的元代远远比西方社会发达、富庶。之后,源源不断的传教士开始了他们东来的路途,留下了利玛窦、南怀仁、柏应理、白晋的名字。除了传播“福音”,他们还带来了西方的机械、几何、物理、历法、哲学等。应该说,这些西方文化与文明对明清时期的中国来说,是先进的,足以打开当时知识分子封闭的眼界。但是,当时的政府和绝大多数知识分子却采取漠视和否定的态度,斥之为无稽之谈、异端邪说、雕虫小技。这种故步自封的态度与中华文化兼容并包的精神,与《周易》含弘光大、厚德载物的精神不可同日而语。

众所周知,计算机技术依赖于二进制的发明。二进制是由莱布尼兹发明的,因此莱布尼兹有“计算机之父”的美称。实际上,莱布尼兹在当时是名冠欧洲的大学者、数一数二的数学家,也是一流的哲学家,独立地创立了微积分的基本概念与算法,和牛顿共同奠定了微积分学。他与《周易》扯上瓜葛,源于他寄给当时在中国传教的白晋一封关于八卦图与二进制关系的信件。信中明确表达了他对伏羲八卦图的赞叹,并认为中国在远古就具备了二进制的思维方法。关于莱布尼茨是否受伏羲八卦次序图、伏羲八卦方位图的影响,学术界一直争论不休。事实上,在当时的欧洲,中国传统思想早已介绍过来,莱布尼茨不必看到白晋所寄伏羲八卦图就可以见到伏羲方圆图了。

在艾顿所编著的《莱布尼茨传记》中,详细记载了法国传教士白晋对

莱布尼茨发明二进制的影晌。莱布尼茨从1697年底开始与白晋首次通函,并介绍了一些自己对自然规律的研究体会。1698年2月28日白晋在复函中指出,莱布尼茨所说的自然规律与中国哲学中阴、阳、动、静相同。白晋认为中国古老哲学体现在《易》图之中,它以阴阳简明自然的方法表示了所有科学原理。莱布尼茨二进制算术体系,大约在1701年以前已形成。依据是莱布尼茨当时正在为巴黎科学院撰写一篇论文,而这篇文章就是二进制算术体系,0与1。1701年2月15日莱布尼茨回函白晋。白晋见函后马上发现莱布尼茨的二进制与六十四卦相同。1701年11月4日白晋回函,据莱布尼茨本人介绍由于邮件绕行英国,1703年4月1日收到邮件,见到了伏羲六十四卦方圆图。

当莱布尼茨收到白晋信中所附的伏羲卦序图和方位图后,也认为自己的二进制算术体系与伏羲这两张图类同。几天后莱布尼茨撰写了“二进制算术的阐述——关于只用0与1兼论其用处及伏羲是所用数字的意义”一文,发表在法国《皇家科学院院刊》,收稿日期为1703年5月5日。

艾顿根据白晋所寄的伏羲八卦图晚于莱布尼茨的二进制算术发明确定,莱布尼茨不是受伏羲六十四卦图的影响发明了二进制算术。李约瑟在《中国科技史》第Ⅱ卷“关于《易经》与莱布尼茨的二进制算术补记”中也记述了这个经过。国内有些学者据此也否定莱布尼茨受太极八卦影响而发明了二进制。

应该说,莱布尼茨发明二进制与白晋所寄的伏羲八卦图没有必然联系,但不能说莱布尼茨发明二进制与伏羲八卦图没有关联。据一些公开的历史文献记载,莱布尼茨在白晋所寄伏羲八卦图的16年前早已熟知伏羲八卦图。利玛窦著有《八卦与九宫之变化》,柏应理著有《周易六十四卦和六十四卦意义》。莱布尼茨发明二进制,就曾提到柏应理的著作。同时,莱布尼茨也提到在巴黎会见白晋教士,白氏提出阴阳变化关系,对他发明二进位原理启发很大。白晋本人对《周易》很有研究,著有《易经阴阳变化数理关系》。

柏应理所著《中国哲学家孔子》详细地介绍了八卦原理,包含伏羲八卦次序图、伏羲八卦方位图与周文王六十四卦图。引人关注的是柏应理

在伏羲八卦次序图、伏羲八卦方位图和周文王六十四卦图中均标有阿拉伯数字1、2、3、4、5、6、7、8,直至64。

与同时代的其他学者一样,莱布尼茨对中国的文化和哲学思想十分着迷。莱布尼茨于1687年在一封给友人的信中,提及了阅读《中国哲学家孔子》一书。不仅阅读过,在信中提到伏羲的名字。可见,莱布尼茨不仅见过柏应理书中的伏羲八卦次序图、伏羲八卦方位图,还受到了较大的触动。

二、玻尔崇尚《周易》中外皆知

玻尔(1885~1962)是丹麦物理学家,哥本哈根学派的创始人,而在20世纪初,世界物理学的核心就在哥本哈根。1922年玻尔荣获诺贝尔物理学奖。第二次世界大战开始,丹麦被德国法西斯占领。1943年玻尔为躲避纳粹的迫害,逃往瑞典。1944年玻尔在美国参加了和原子弹有关的理论研究。他对原子科学的贡献使他成为与爱因斯坦并驾齐驱的伟大物理学家。在1913年发表的长篇论文《论原子构造和分子构造》中创立了原子结构理论,为20世纪原子物理学开辟了道路。

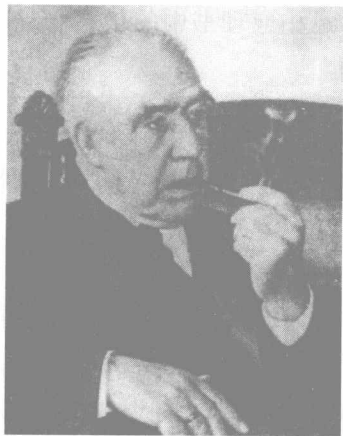
玻尔比莱布尼兹幸运,他于1937年亲自来到过中国。在那个中华民族充满苦难的年代,在中国人备受西方凌辱的年代,玻尔以他对中华文化传统的崇敬,表达了对中国文化的热爱,以至于1947年,丹麦政府为了表彰玻尔的功绩,封他为“骑象勋爵”时,他将自己的爵士勋章镌刻上中国的太极图,并写上“互补即对立”的名言。

“互补”指的是玻尔于1928年首次提出了互补理论,“对立”指的是太极图表达的含义。互补理论的基本思想是,任何事物都有许多不同的侧面,对于同一研究对象,一方面承认了它的一些侧面就不得不放弃其另一些侧面,在这种意义上它们是“互斥”的;另一方面,那些被暂时放弃的侧面却又不可完全废除的,因为在适当的条件下,人们还必须用到它们,在这种意义上说二者又是“互补”的。按照玻尔的看法,追究既互斥又互补的两个方面中哪一个更“根本”,是毫无意义的。玻尔认为他的互补原

理是一条无限广阔的哲学原理,在他看来,因果性概念已经不敷应用了,必须用互补性概念这一“更加宽广的思维构架”来代替它。因此他说,互补性是因果性的“合理推广”。尤其是在晚年,他用这种观点论述了物理科学、生物科学、社会科学和哲学中的无数问题,对西方学术界产生了相当重要的影响。



左图:莱布尼兹



右图:玻尔

与莱布尼兹受《周易》启发发明二进制这一问题引起的争论一样,玻尔为自己的勋爵“族徽”图案刻上太极图,许多人便认为,玻尔的互补理论受惠于中国“周易”,结果在国内又引起轩然大波。在此,我不想卷入这场争论,但有几个事实不得不表达出来:第一,中国人抬出的西方学者皆是一等一的学界高手,绝对是统领时代的大师。争论的双方所聚焦的那个点,都足以引起中外普通读者的关注。第二,重点不是《周易》是否启发了莱布尼兹和玻尔,而是为什么《周易》与现代科学如此契合,这说明了什么。第三,与李约瑟之谜一样,为什么近现代中国人自己没有发明二进制和互补原理。

在国内,反对《周易》的人力图证明,《周易》对西方科学没有贡献,他们尤其对国内的易学家表达了轻蔑和近乎谩骂的批判。我无法判断这些人是否研读过《周易》,以及两千年来诸多贤圣的精深解读。我想说的是,这部经典在西方的命运远远好于当代中国。首先,17世纪西方传教

士将《周易》带回本土,几乎震惊了西方学术界。莱布尼兹是否因《周易》而发明二进制,根本不重要,重要的是他发现《周易》是一个科学研究的大宝藏。黑格尔是否从太极阴阳中得到启发而创立了辩证法不重要,重要的是《周易》与现代西方哲学理论的契合,因为这为中国哲学崛起于世界提供了可能性。玻尔是否受《周易》启发创立量子力学,并因此问鼎诺贝尔奖不重要,重要的是他对《周易》的认识和理解,可以启迪中国的年轻科技工作者。此外,研读并对《周易》表达崇敬的伟大的现代学者还有心理学家荣格、物理学家 F. 卡普拉等等一长串人物。诺贝尔经济学奖获得者查理森·威尔海姆不久前还在强调:

知识经济正在改变着我们的时代,但是许多人并不知道带给我们巨大冲击的这次革命,实在受惠于中国古代的伟大经典《易经》。《易经》中包含信息论思想,不仅启发我们的科学家造出了计算机,而且正成为越来越多普通西方人日常生活的决策指南。

台湾学者、作家龙应台正确地指出:一个国家的繁荣昌盛,正是要证明自己民族文化的重要性。可是,当我们的物质文明建设取得巨大成就的时候,却发现我们的民族文化出现了严重的危机。

比如许多电视台搞“百家讲坛”“大师”“名家讲座”,火爆一时,可是讲来讲去,大部分学者只是把中国文化中的“智谋”部分挑拣了出来,客观上起到了教导民众勿要诚敬、勿要守信、勿要仁善、勿要坚持准则、勿要批评领导……总之,他们所讲的智谋有一个共同的结论:做真君子总是吃亏上当,做伪君子则可以名利双收(甚至有人为秦桧、袁世凯鸣冤,质疑岳飞、孙中山,简直信口开河)。“百家们”所讲的智谋多是有悖诚信敬畏精神的逐利算计、道家阴险、兵家用诈、明哲保身等内容,与孔子三达德的“智”的含义截然不同。遗憾的是,我们只是看到一档阐述儒家修身的节目,且误读比比皆是。真善美是中华文化的精髓,仁义礼智信是我国传统的君子标准,不容把“经”念邪,这是关系到中华民族子孙后代,能否生活在友善、仁爱、诚信、文明的社会中的头等大事。

历史和现实反复证明,唯一可行的、能够教化我们这个社会文明的就

是我国的文化传统。而复兴文化传统首先就要从传统典籍入手,无疑,《周易》作为五经之首和三玄至顶,应当起到举足轻重的作用。但是,目前《周易》在多数人眼中,只是占卜书籍,与巫术并列在一起,实在令我们忧虑。《周易》提出中庸至善、忠信仁义、自强不息、厚德载物、抑恶扬善、谦谦君子、有错必改、谦虚谨慎等做人准则,这些内容都可以大大提升中华民族的整体道德水平,使得百姓能够安身立命、行为规范,塑造自强不息的中国人性格。另外,《周易》提出一整套官员道德准则,如振民育德、责任天下、做事谋始、教思无穷、容保人民、中正有为、明罚敕法、厚下安宅、立不易方、言有物、行有恒、求同存异、反省修身、戒慎严谨、正位凝命、谦恭节俭等,无疑这些内容对根治腐败、构建官民和谐的社会具有十分重要的作用。

当代著名学者季羨林先生指出:天人合一“这个代表中国古代哲学主要基调的思想,是一个非常伟大的、含义异常深远的思想”,“是人生的最高的理想境界”。国学大师钱穆也说:人类应当“能注意到不违背天、不违背自然、且又能与天命自然融合一体”,“‘天人合一论’,是中国文化对人类最大的贡献”。玻尔能够将互补原理与我国的“天人合一”理念联系在一起,我国的学者为什么非要束《周易》于高阁之上,甚至在没有读懂《周易》的情况下,偏执地置之于死地而后快呢?

《周易》如是說

第二章 《周易》入门与卦象释义

——理解《周易》象思维

《周易》思维就是“象思维”，这种思维方法有如下特征：

第一，通过取象获得对不同类别事物性质的理解。如乾卦取象天，进而将乾代表君、父、圆、红色等。天是我们看到的最大的象，在一个国家中，国君是最高的统治者，在一个家庭中，父亲具有最高的裁断权力。

第二，通过取象比类，将天道、地道和人道统一起来，教导人们效法天的大公无私和地的宽厚博爱。按照《周易》思想，国君的权力并不重要，重要的是国君要按照天的法则，即真善与仁爱的法则治理国家，同样，父亲应是一个家庭的楷模，敦厚仁爱应是父亲的形象。

第三，象思维具有直观性、整体性和同构性。六十四卦的基本含义与卦象往往能够直观地进行理解，如乾卦是两个天叠在一起，因此，乾卦阐述刚健有为精神，晋卦是太阳在大地之上，因此晋卦阐述晋升守正。无论是八卦还是六十四卦，都体现三才之道，尤其是每卦六爻，都含有一个完整的变化过程，如乾卦，通过六龙的“潜”、“见”、“惕”、“跃”、“飞”、“亢”的过程，揭示事物发生、发展和衰亡的全过程。《周易》之所以具有预测能力，主要在于六十四卦是六十四个运行模式，至少可以与六十四种性质的事物同构，而同性质的事物千千万万，结果，《周易》的解释和预测能力自然很强。

第四，象思维可以将人们的日常经验创造性地应用到其他方面，如制度建设、发明创造等。《周易·系辞》载，古人通过离卦发明渔网，莱布尼茨通过伏羲六十四卦圆图悟到二进制。事实上，《周易》倡导变通、通久，正是一种系统化的创造性思维，将抽象思维容纳到形象思维之中，这对中华民族成为创造性民族具有重要意义。

殷商和宋朝是象思维最发达的两个时期，中华文明在这两个时期也最具有创造力，同样，我们期待象思维能够帮助现代中国人重新成为世界科技与社会文明的领先民族。

第一节 《周易》基本知识

一、《周易》的基本内容

《周易》由两个体例不同的部分组成——《易经》和《易传》，经是本文或经文部分，传是对本文的解说或传文部分。最早经与传是前后分离的，到汉朝以后，本文与相应的解说便合并到了一起。《周易》还有两个表达不同的系统——卦画与文辞，画指的是由阴爻和阳爻组成的六十四卦象征符号系统，文辞指的是本文和解说，即《易经》和《易传》，其中《易经》包括《上经》和《下经》；《易传》包括《彖上》^①、《彖下》、《象上》、《象下》、《系辞上》、《系辞下》、《说卦》、《文言》、《序卦》、《杂卦》共十篇。

《易经》共有六十四卦，起于乾坤两卦，代表万物本质皆阴阳，终于既济、未济两卦，说明事物发展变化生生不已。六十四卦上经三十卦，下经三十四卦。《周易·序卦传》云“有天地，然后有万物，有万物，然后有男女，有男女，然后有夫妇，有夫妇，然后有父子，有父子，然后有君臣，有君臣，然后有上下，有上下，然后礼义有所错。”故知，上经以宇宙创生开始，演化自然天理；下经以男女情感发端，演化人类伦理。

《易传》分为十个部分，称为“十翼”，即理解易经的十根羽翼，插上这些翅膀，《周易》就容易理解了。

其中《彖上》和《彖下》是对卦辞的解释；《象上》和《象下》又分为大象和小象，大象是对卦象的说明，小象是对爻辞的解释；《系辞上》和《系辞下》是对《周易》的整体论述；《文言》是对乾坤两卦的颂扬和详细解说；《说卦》讲述了八卦取象、顺序、方位等内容；《序卦》则阐述了六十四卦排

^① 彖，音 tuàn，即论断；判断。

列顺序的原因和意义;《杂卦》简明扼要地说明了各卦的特性,由于讲解各卦的先后顺序是错杂的,故称杂卦。

二、卦、爻与卦爻辞

爻(音 yáo)由阴阳两种基本符号组成,是构成八卦和六十四卦的基本元素,即“—”和“--”,分别称为阳爻和阴爻。正如数学正负概念,明亮的、向上的、雄性的这些带有主动行为的因素称为阳,而晦暗的、向下的和雌性的这些带有被动或顺从行为的因素称为阴,这样寒暑、天地、日月、男女、黑白等万物皆赋予阴阳性质。

卦由六爻组成,从下到上依次排列,称为初爻、二爻、三爻、四爻、五爻、上爻。每卦又分为上下两个层次,上面的层次称为上体、外卦或上卦,下面的层次称为下体、内卦或下卦,因此,六十四卦中的每一卦,都是由内外或上下两个八卦组成。每层次有三爻,象征天地人三才,为一个八卦,而六爻合起来后,从下往上看,则初爻和二爻表示地,三爻和四爻表示人,而五爻和上爻表示天。因此,理解《周易》必先理解八卦含义。一般阳爻以数字“九”代表,阴爻以数字“六”代表,如二爻为阴爻,称为六二,而二爻为阳爻,则称为九二。



卦辞是对每个卦象含义的说明和吉凶判断。爻辞则是对每卦各爻含义的说明和吉凶判断。卦爻辞采取取象比类的方法说明大义,形象又有趣,可以帮助我们形象地理解《周易》大义;吉凶断语通过“吉”、“凶”、“悔”、“咎”等词汇来表达,这些占卜色彩的断语是古人千年经验的总结,不可简单地视作封建迷信。

不同版本的《周易》,六十四卦的排列顺序是不同的。其中,最流行、得到广泛认同的卦序是今天大家看到的今本卦序,这个卦序至少在春秋

战国时期就成为卦序标准了。对此,宋代大儒朱熹在《周易本义》中,撰写了“六十四卦卦名次序歌”。

乾坤屯蒙需讼师,比小畜兮履泰否。
同人大有谦豫随,蛊临观兮噬嗑贲。
剥复无妄大畜颐,大过坎离三十备。
咸恒遁兮及大壮,晋与明夷家人睽。
蹇解损益夬姤萃,升困井革鼎震继。
艮渐归妹丰旅巽,兑涣节兮中孚至。
小过既济兼未济,是为下经三十四。

附六十四卦图,方便读者查对。

	天 ☰	澤 ☱	火 ☲	雷 ☳	風 ☴	水 ☵	山 ☶	地 ☷
天 ☰	☰ 乾	☶ 履	☲ 同人	☳ 無妄	☴ 姤	☵ 訟	☶ 退	☷ 否
澤 ☱	☱ 夬	☱ 兌	☲ 革	☳ 隨	☴ 大過	☵ 困	☶ 咸	☷ 萃
火 ☲	☲ 大有	☲ 睽	☲ 離	☳ 噬嗑	☴ 鼎	☵ 未濟	☶ 旅	☷ 晉
雷 ☳	☳ 大壯	☲ 歸妹	☲ 豐	☳ 震	☴ 恒	☵ 解	☶ 小過	☷ 豫
風 ☴	☴ 小畜	☲ 中孚	☲ 家人	☳ 益	☴ 巽	☵ 渙	☶ 漸	☷ 觀
水 ☵	☵ 需	☲ 節	☲ 既濟	☳ 屯	☴ 井	☵ 坎	☶ 蹇	☷ 比
山 ☶	☶ 大畜	☲ 損	☲ 賁	☳ 頤	☴ 蠱	☵ 蒙	☶ 艮	☷ 剝
地 ☷	☷ 泰	☲ 臨	☲ 明夷	☳ 復	☴ 升	☵ 師	☶ 謙	☷ 坤

三、两仪、四象与八卦

提起“八卦”，几乎家喻户晓，算命先生的幡和盘，道士的衣饰，都有八卦图案，就连韩国国旗也赫然有一半八卦——乾坤坎离四卦。八卦所体现的思想深刻且形象，把她说成是中华文明进步的基石也不为过：八卦演化成文字，记述数字，代表对变化规律的认知，可以预测吉凶，八卦又与历法和中华医学紧紧联系在一起……

阴爻和阳爻两种基本符号合在一起称为两仪。阴阳两叠，演化成四象，称为太阴、少阳、少阴和太阳。阴阳三叠，演化成八卦，根据卦形而有新的象征意义。随着卦画的增多，所能表达的阴阳变化情状也加倍增多，更能表达出万物的共相，即对万物世界作出一般性的抽象表达。

八卦都有一个基本象征物，如乾象征天，震象征雷等，同时也是从这些基本象征中引申演化出众多的其他象征，如乾为君为父，甚至我们也可以将新生事物也赋予到八卦中取象，如飞机、汽车、电视取象为离，主持人取象为兑，足球守门员取象为艮，前锋取象为震等。当然，取象不能随意，应符合大象的基本特性，这样，我们才能将一般特征应用到特殊事物之中。具体来说，这些基本特性为：乾为刚健，是因为天是运行不止的，四季交替永不息停；坤为柔顺，是因为大地宽厚承载万物；震为动，是因为雷声奋起震动万物；巽（音 xùn）为渗入，是因为风有无孔不入的特性；坎为多险，是因为水往低处流，终形成地陷而生险；离为附丽，是因为火的燃烧必须依附于燃料；艮（音 gèn）为静止，是因为高山岿然不动，阻风挡水；兑为和悦，是因为泽润万物而欣欣向荣。

八卦卦名、卦形、取象、特性一览

卦名	卦形	大象	特性	其他外延取象
乾	☰	天	刚健	圆、君、父、金、赤红、木果、冰冻、马
坤	☷	地	柔顺	母、民众、锅、黑色、牛、大车、十日
震	☳	雷	震动	长子、龙、大路、青黄色、足
巽	☴	风	渗入	木、长女、工匠、白色、高、躁、三倍市利、犹豫
坎	☵	水	陷险	沟渠、隐伏、车轮、红色、多灾、月、盗寇、耳痛

续表

卦名	卦形	大象	特性	其他外延取象
离	☲	火	附丽	日、电、中女、兵器、蟹、龟
艮	☶	山	静止	狗、小路、手、瓜果
兑	☱	泽	和悦	少女、巫师、口舌、毁折、羊

此外,八卦之间存在顺序与方位关系。其中,伏羲所作的八卦(先天八卦)顺序为乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八,后来人们发现,这个排列完全符合二进制原则。初学者要牢记这个排列,因为占卜时,需要由数转化为卦,所采用的数与卦的对应关系就是伏羲八卦顺序。文王所作的八卦(后天八卦)不存在数字顺序,但按乾坤震巽坎离艮兑排列。

朱熹在《周易本义》中,还编撰了“八卦取象歌”。

八卦取象歌

☰	乾三连	☷	坤六断
☳	震仰盂	☴	巽覆碗
☵	离中虚	☶	坎中满
☱	兑上缺	☴	巽下断

33

四、爻位及其性质

《周易》共有三百八十四爻,阴阳各半。爻位从下而上,代表不同的发展阶段,或不同的空间关系,也代表不同的身份地位,依分析的具体问题而定。如考察一个企业发展,初爻表示企业初创阶段,上爻表示企业走向衰亡,而中间四爻表示企业从初显到完成的具体发展过程;如考察产业的发展,初爻表示初创弱小企业,上爻表示盛极而衰的企业,而中间四爻表示处在具体发展阶段的企业,且越往上表示发展越长久。再如,考察一个人的成长历程,初爻表示个人初入社会,上爻表示个人职业走向衰亡,而中间四爻表示具体的发展过程;如考察的是一个具体组织,初爻表示初级职位的员工,上爻表示曾任主要职位的退休人员,而中间四爻表示不同科层的领导人,一般来说,二爻表示车间主任,三爻表示分部负责人,四爻

表示副总，五爻表示老总。

在六十四卦取象中，不同的爻位取象也遵循上下、尊卑的次序：从社会地位看，初爻取象为百姓、二爻取象为大夫、三爻取象为候、四爻取象为公、五爻取象为君王、六爻取象为宗庙；从身体位置看，初爻取象为足趾、二爻取象为小腿、三爻取象为大腿、四爻取象为心腹、五爻取象为头面、六爻取象为头顶等。



每一爻都有一定的功用和性质。《周易》可以推断出事物变化的始末来，初爻表示事物的开始，上爻表示事物最终形成，理解了彖辞，则对每一卦的含义就理解大半了，二爻与四爻都是阴位、三爻与五爻都是阳位，他们具有相同的功用，但是他们处在不同的尊卑位置，其性质也不尽相同，二爻多荣誉，四爻多畏惧，三爻多凶险，五爻多功绩。二四位若以阴爻居之，则无咎，而阴居三五爻则危险。这里说明三点：第一，身处不同发展阶段会有不同问题出现，一般来说，身处三四爻位应反思自省，戒慎求安。第二，爻分当位与不当位，阳爻居阳位，阴爻居阴位，称为“当位”、“得位”或“得正”；而阳爻居阴位，阴爻居阳位，称为“不当位”、“失位”。一般来说，当位吉，不当位凶。第三，初爻与上爻代表事物的开始与结束，其当位与否与阴阳无关，如乾初九阳居阳位，却告诫“勿用”，坤上六阴居阴位，却“龙战于野”，虽然都当位，但多危厉。

五、爻与爻之间的相互关系——承、乘、比、应、中、据

爻与爻之间的相互关系分为承、乘、比、应、中、据等。

承与据：在一卦中，阳爻在上，阴爻比邻在下，则称该阴爻对上面的阳爻为“承”。若卦体中，一个阴爻在下，数个阳爻在上，则下面的这一阴爻，对于上面的几个阳爻都可以称作“承”，如上面图例中的四爻承五爻。

而上面的阳爻对下面的阴爻称为“据”。

乘：在一卦中，阴爻在上，阳爻在下，则此阴爻对下面的阳爻称之为“乘”。若卦体中，几个阴爻都在一个阳爻之上，则这几个阴爻对这一阳爻都可以称“乘”，如上面图例中的二爻乘初爻。承是爻之间“顺”的关系，而乘是爻之间“逆”的关系，顺多吉利，逆多凶险。如果顺且当位，一般为吉，逆且失位，一般为凶。

比：在一卦中，相邻两爻之间的关系，皆称之为“比”。如初爻与二爻；二爻与三爻；三爻与四爻；四爻与五爻；五爻与上爻等都可以称“比”。比的关系亦体现着乘承关系。

应：在一卦中，上卦三爻与下卦三爻存在两两相互感应的关系，即初爻与四爻，二爻与五爻，三爻与上爻之间有着一种呼应关系，这种呼应关系被称作“应”。一般来说，对应的两爻如果为一阴一阳，则可相互应援交感，称为“有应”，反之，对应的两爻如果同为阴爻或同为阳爻，则不能相互应援交感，称为“无应”。有应多有利，无应多无利。

中：又称“居中”“得中”“处中”等，特指一卦卦体中的第二爻与第五爻，第五爻在外卦三爻的“中”位，第二爻在内卦三爻的“中”位。“中”体现着中国人的“中庸之道”，即守持至善中道，符合社会行为准则。如果阴爻处二爻位，称柔中，阳爻处五爻位，称刚中，这两种情况就是我们说的“中正”，中正是中国人做人的最高标准之一。

综合起来，爻如果处在中正合应的地位，便会吉庆，如果处在不中不正不应的位置，则有灾祸。《周易》大义，做人若行得正、持得中、求得应，何灾之有？

六、《周易》的思维方式

◆ 取象比类方法

在科学不发达的远古，我们的祖先智慧地发现了寻找大规律的方法——象思维方法，或取象比类方法，即将大千世界根据一定的性质，归类于八卦；再根据八卦的特性，演化出大千世界可能的状态、性质及其运

动规律,这就是六十四卦体系;最后,通过对现实事物的剖析(剖析不清楚,则用占卜),将所分析的事物契合到《周易》卦象中,从而知晓所分析事物的来龙去脉,得以趋吉避凶。下面我们将这种方法同公认的数学在自然科学中的运用做个比较。

通过水利学研究我们可以得出水压、水流速和水管性状、水介质之间的数学表达式,通过比类,我们又将这个公式运用到血管动力学中,之后,又将公式运用到电流中,不难发现,八卦取象比类同现代科学研究的思维是契合的。在《周易》中,我们用天地水火风雷山泽八物,表达宇宙构成及其性质,又把这种关系用五行相生相克思想贯通起来;在观察我们人类自身结构中,又根据五脏六腑的相互关联,用宇宙模式加以图解分析,得到精妙无比的中医学说。这就是著名的自然大宇宙、人体小宇宙理论,这种象思维方法正在气功、太极拳等健身方法中,发挥着奇妙的功用,天人合一观念早已成为中国人的特质之一。

◆ 错、综、复、杂方式

中国人看世界的模式体现在《周易》看世界的模式里,简言之,就是“错、综、复、杂”看世界。如今,错综复杂指事物的种类、头绪等繁多杂乱,以致难于分析、解答或理解;错综复杂的本来含义却是透过错、综、复、杂四大分析问题的视角,可将纷乱的事物辩证清晰,从而理解事物本身。错综复杂这一成语正是《周易》看世界的具体模式。

六十四卦排列顺序的原则为错综排列,六爻内部又有众多的卦象隐含着,认清这种原则,揭示六爻变化的秘密,便成为两千年来易学家孜孜以求的目标,他们的成就丰富了中国人观察世界的视角,提高了中国人分析事物的能力。

错卦与综卦:六十四卦都是两两成对依次排列的,屯蒙、师比等二十八对卦属于相互颠倒过来,也就是通常说的“反对之象”或综卦,即将一个六爻卦体整体颠倒过来,屯(䷂)颠倒过来为蒙(䷃),屯的综卦为蒙(䷃),同样,蒙的综卦是屯;乾坤、坎离等四对卦属于相互改变过来,也就是我们常说的旁通卦或错卦,即将一个卦体的六爻皆阴阳相错,阳爻变成阴爻、阴

爻变成阳爻，如乾卦(䷀)六阳爻皆变成阴爻，则变成坤卦(䷁)，故称坤的错卦为乾，同样，称乾的错卦为坤。

不过，在六十四卦中，有的对卦是错综一体，如泰卦(䷊)的综卦是否(䷋)，而泰卦的错卦也是否，类似的还有既济、未济、渐、归妹等对卦。

复卦有两种说法：其一指综卦，综卦是本卦整体反覆过来的卦象，因此，也称复卦(或覆卦)；其二是指外卦体与内卦体相互易位，形成复卦，如泰(䷊)外卦为坤，内卦为乾，易位后外卦为乾，内卦为坤，此卦为否(䷋)，另如，屯卦(䷂)外卦为坎，内卦为震，易位后外卦为震，内卦为坎，此卦为解(䷧)等。

杂卦或互体卦：汉代易学家发明的解卦方法。除初、上二爻外，将中间四爻相连互交，即二、三、四爻相连，三、四、五爻相连，组成一个新卦象，其中二、三、四爻组成外卦称上互，三、四、五组成内卦，称下互。后来，互卦又发展成五画连互、四画连互。五画连互分为二至上爻连互和初至五爻连互，四画连互分为初至四爻连互、三至上爻连互。加上二五互体，我们有五种视角观察一个卦体可能的发展方向。

TWO

第二节 《周易》占卜方法简介

一、《周易》占筮方法——四营十八变

占卜的关键是起卦，即通过一定的途径得到一个卦象，以及确定需要占卜的具体爻位，起卦法就是我们常说的占卜方法。商周时代的占卜方法繁多，但流传下来的仅有《周易·系辞》中所载的“四营十八变”，这就是我们常说的“《周易》占筮方法”，其他方法皆亡佚。“四营十八变”又称为“大衍法”、“过揲法”，古代用蓍草占卜，今人往往用竹签，甚至是火

柴棍、扑克牌代替。为了简单起见,这里主要介绍宜于掌握的五个关键占卜步骤:准备、四营、三变成爻、十八变得卦、推断。

第一步:准备阶段

洗手完毕,选 50 根长短、粗细一致的竹签,放入一个圆筒中。静下心来,排除杂念,聚精会神于所要占卜求问的事项。取出竹签,用左手取出一根竹签再放回圆筒中,这一根竹签象征太极。剩下的 49 根竹签就是实际使用的占卜工具。

第二步:四营阶段

(1)第一营。通过双手随意将 49 根竹签分为两个部分,并依次放在左手、右手两边,形成两个竹签堆,象征两仪,或象征天与地。

(2)第二营。用右手从右手堆中取出取出一根竹签,夹在左手的小指与无名指之间,象征人。与两堆竹签一起,合成“天地人”三才。

(3)第三营。用右手计算左手堆的竹签,每四根数一次,象征春夏秋冬。最后余下的竹签有四种可能性:4,3,2,1。采取同样的方法,用左手计算右手堆的竹签,最后余下的竹签的可能性同样为 4,1,2,3。只是,左手堆余下 3,右手堆必余下 1;左手堆余下 2,右手堆必余下 2;左手堆余下 4,右手堆必余下 4。

(4)第四营。分别将两次余下的竹签夹在左手中指与无名指之间以及左手食指与中指之间。

第三步:三变成爻阶段

(1)第一变。通过四营,我们看到,在我们的左手上,夹着三组竹签,其中第二营 1 个,第三营与第四营合在一起是 4 个或 8 个。加总起来为 5 或 9 两个数字。

(2)第二变。通过一变之后,左右手两堆剩下的竹签总和为 44 或 40。我们再对这些竹签进行四营过程,最后我们左手所夹住的竹签总和必为 4 或 8 两个数字。

(3)《易传》分为十个部分,称为“十翼”,即理解易经的十根羽翼,插

上这些翅膀,《周易》就容易理解了。

其中《象上》和《象下》是对卦辞的解释;《象上》和《象下》又分为大象和小象,大象是对卦象的说明,小象是对爻辞的解释;《系辞上》和《系辞下》是对《周易》的整体论述;《文言》是对乾坤两卦的颂扬和详细解说;《说卦》讲述了八卦取象、顺序、方位等内容;《序卦》则阐述了六十四卦排列顺序的原因和意义;《杂卦》简明扼要地说明了各卦的特性,由于讲解各卦的先后顺序是错杂的,故称杂卦。

第三变。通过二变后,左右手两堆剩下的竹签总和为 32 或 36。重复上述过程,我们得到 4 或 8 两个数字。

(4) 通过以上三变,我们将每次得到的数字加总,得到如下六种数字组合: $5+4+4$, $5+4+8$, $5+8+8$, $9+4+4$, $9+4+8$, $9+8+8$; 但相加得到的和只有四个: 13, 25, 21, 17。再用所用的竹签数 49 减去上述四个数, 我们得到: 36, 24, 28, 32。再将这四个数除以 4, 得到 9, 6, 7, 8, 分别称做老阳、老阴、少阳、少阴, 相应的符号记做“□、×、—、--”。这就是我们得到的初爻。其中, 老阳、老阴是变爻或动爻, 即阴爻要变成阳爻, 阳爻要变成阴爻; 而少阳、少阴为不变爻或不动爻, 即少阳为阳爻, 少阴为阴爻。

第四步: 十八变得卦阶段

过三变, 我们得到了初爻, 同样再完成五次“四营”、“三变”程序, 我们就会依次得到二爻、三爻、四爻、五爻和上爻。比如, 通过十八变得到的六爻依次为“□, —, —, --, --, ×”, 这就是泰卦, 初爻与上爻变, 成为“--, —, —, --, --, —”, 得到蛊卦。一般我们称泰卦是本卦, 蛊卦是之卦, 称作“泰之蛊”。



第五步: 推断阶段

朱熹总结前人的占筮经验, 得出几条基本推断规则:

(1) 一爻变动, 用本卦变爻的爻辞推断吉凶。

(2) 二爻变动,用本卦的两个变爻的爻辞推断吉凶,以居上的一爻为主要推断依据。

(3) 三爻变动,用本卦与之卦的彖辞共同推断吉凶,但以本卦为主要推断依据。

(4) 四爻变动,用之卦的两个不变爻的爻辞推断吉凶,以居下的一爻为主要推断依据。

(5) 五爻变动,用之卦的那个不变爻的爻辞推断吉凶。

(6) 六爻皆变动,用之卦的彖辞推断吉凶。如果是乾之坤,用乾卦的“用九”推断吉凶,如果是坤之乾,用坤卦的“用六”推断吉凶。

(7) 六爻皆不变动,用本卦卦辞推断吉凶。

比如“泰之蛊”为二爻变动,应该用泰卦的两个变爻,即泰卦的初九和上六的爻辞进行占断,但以上六为主。泰卦初九爻辞为:“拔茅茹,以其汇,征吉。”拔出茅草,连带出一片来,意思是如果有众多的志同道合者与你共同努力,事业就会对外拓展,获得吉庆。但上六爻辞为:“城复于隍,勿用师。”城墙倾覆在护城河里,不要强行用兵。如果占到“泰之蛊”,就要将二爻的意思合在一起占断,并以上六为主,占断的结果为:事业出现了倾覆的可能性,如果盲目与对手展开拼死战,就会彻底失败。此时最佳的战略是联系同类,共同开发市场,就会挽回颓势,转危为安。

二、简单的占卜方法——掷钱币法或三钱摇卦法

掷钱币法始于汉代占卜名家京房,称作“金钱代蓍法”或“金钱卜”。此方法准备三枚同样版式的硬币。这种方法是四营十八变的极端简化,几乎把四营过程全部省略,通过同时抛掷三枚硬币,将三变合在一起,抛掷六次硬币就可以得到六爻。(也可以只使用一枚硬币,不过抛三次才可以成一爻,抛掷十八次得到六爻一卦。可见,使用一枚硬币更符合十八变得卦的古老方法)

先确定钱币的正面和反面:如果是汉代到宋代的铜钱,则有字的一面是正面,无字的一面是反面;如果是乾隆通宝,则汉文一面是正面,满文一

面为反面;如果是人民币,则有币值的一面是正面,有花卉等图案的一面为反面。反面为阳,正面为阴(所谓面朝黄土背朝天),或者反面记做“3”,正面记做“2”。同时抛掷三枚硬币会得到如下结果:

抛掷结果	两仪情况	合计	成爻情况
两正一反	少阳	$2+2+3=7$	—不变爻
两反一正	少阴	$3+3+2=8$	——不变爻
三反	老阳	$3+3+3=9$	□变爻
三正	老阴	$2+2+2=6$	×变爻

这样抛掷六次就能够得到一卦,接下来的占卜过程与《周易》占筮方法一样,见《周易》占筮方法的第五步。

三、简单数字占卜法:以姓名占卜为例

以数据占卜的方法五花八门,难以一一介绍,仅以姓名占卜为例,介绍一种最简单易学的方法。

第一步:计算姓氏的标准笔画。笔画不足8,则以姓氏笔画数为准,按照先天八卦顺序(乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八)确定外卦,如姓王,笔画为4,先天八卦震为四,所以,所有姓王的外卦都是震,这是天生的。姓氏笔画等于8则外卦为坤。如果姓氏笔画大于8,要先除以8求余数,如余数为4,外卦则为震,以此类推,如果余数是0,则外卦为坤。

第二步:同样将名字的笔画合计后,按照第一步介绍的方法确定内卦。

第三步:将姓氏与名字的笔画加总,除以6,所得余数即为所求的变爻,余数为0,变爻为上爻。

第四步:推断吉凶以占到的本卦彖辞和变爻爻辞为推断吉凶的根据。

比如一对父子名为陳水扁、陳致中,就会得到大过卦和困卦。

“陳”(陈的繁体)笔画为10,除以8余2,外卦为兑,“水扁”繁体笔画

为13,除以8余5,内卦为巽,因此陳水扁为大过卦。其姓名笔画合计为23,除以6,余5,变爻为大过卦九五爻。“致中”笔画为14,除以8,余6,内卦为坎,因此陳致中为外兑内坎的困卦。其姓名笔画为24,除以6余0,变爻为困卦上六爻。

占卜不是宿命,只是趋吉避凶的工具。每一不吉利的卦爻辞都含有告诫、解脱之法,因此,吉凶不在卦象里,而在自己的善恶选择中,这是《周易》大义,不可不识。

第三节 上经三十卦取象原理与基本含义

第一卦 乾 ䷀

乾下乾上 象征至高无上的天

乾卦为纯阳卦,揭示天的运行与变化规律。全卦以龙的生长变化为取象,提示我们,无论个人还是企业在生长过程中,都会经历潜伏历练、初试锋芒、戒惧反省、进退抉择、事业有成和终极而衰六个阶段,并提出各个阶段的修炼方法。

第二卦 坤 ䷁

坤下坤上 象征至柔广大的地

坤卦为纯阴卦,揭示万物得以形成的根本法则和讲解秉持柔顺而成就事业的道理,这也是为下属之道。坤卦取象皆为柔顺阴性之物,如霜、大地、文章之美、囊袋、裙裳。且根据这些象征物取义,如:大地直方,囊袋扎紧、裙裳甘下等。甘为人下、甘居人后,才可以有柔顺遵从规则、规律的精神,六爻提出了以柔顺成就事业的具体实践方法。换言之,人在自然规

律面前，切忌逞强，切忌人定胜天，任何违背自然之理的行为选择都会迷失前进方向，对于自然规律，人类只有遵循之、实践之，才会获得长治久安。

第三卦 屯 ䷂

震下坎上 象征萌芽，事业初创艰难

屯(zhūn)字象征小草(甲骨文的草为“屮”)破土生长，说明万物生长之初的艰难。屯卦卦象为动则遇险，因此屯卦讲解生命在初始阶段如何渡过艰辛，讲解万物艰难萌生的过程与道理，激励人们艰苦奋斗，经纶天下大事。承大任者，必是经历困苦艰难，能够承担困难的人，必是建立丰功伟业的英豪，这就是屯卦的大义。

第四卦 蒙 ䷃

坎下艮上 象征蒙教，基本技能和礼仪规范的教育

蒙卦取象为山下有泉、有险。泉水在山下形成朦胧的朝雾，又被杂草遮蔽，看不清险难，因此难以前行。因此蒙卦象征事业之初，蒙昧幼稚，需要启蒙教育。全卦阐述了蒙教(解除蒙昧)的基本方法，如引导启发、包容、猛击顿悟等。另外蒙卦还针对不同的求学情况，提出了具体的因材施教手段。

第五卦 需 ䷄

乾下坎上 象征等待中前进，等待的艺术

需的意思是“等待”。需卦卦德为内乾刚健，外坎艰险，合在一起则象征前行遇险。需卦所描述的卦象，正是前行的人遇到天将下雨，只好等待。乾为男，坎为险，需卦又象征三个男子涉险获取饮食资源。需卦讲解了重要的避险之道和处险之道。

第六卦 讼 ䷅

坎下乾上 象征内部争讼，争执利益分配

讼卦讲解争讼的原因、结果，避免争讼的对策，以及减轻争讼灾祸的方法。讼卦为坎下乾上，从卦德上看，乾刚对坎险，象征上下互不相让，内争权力不止。从卦象上看，天的运行规则是太阳西行，而水的运行规则是大江东去，这样必导致上下失和。从六爻关系看，除九五得到正位外，其余五爻皆失位，这也意味着组织内部不和谐。争讼必是源于双方，下级昏昧、上级过激是争讼的原因，争讼的结果是两败俱伤，毫无益处。防范方法是中止讼争、走为上策、知足常乐、改变态度、中正决断等。

第七卦 师 ䷆

坎下坤上 象征聚众战争，用兵及任用统帅之道

师卦讲解了军纪的重要性、作战成功的条件、失败的原因、作战的原则以及战功的激励安排，这种安排正是古代分封军事制度的体现。师卦为坎下坤上，坎为行险，坤为聚众，因此师卦有聚众用兵之象。师卦强调，以正道兴师，民众则会顺从，以正道治理天下，则会获得吉庆，没有遗憾。

第八卦 比 ䷇

坤下坎上 象征比附，亲比合作原则

比卦象征亲比合作。从卦德上看，内卦顺从，外卦有险；从卦象上看，水在大地上流淌，相互亲附贴近，相互合作无间。相亲相辅的原则是：亲比宜早不宜晚，那些秉持诚信而来、意志坚定的亲比者，没有灾祸；那些本来不愿意去亲比，但感到自己已经穷途末路、心感不安时，才姗姗来迟的亲比者，必有凶险。

第九卦 小畜 ䷈

乾下巽上，象征小有蓄积，财富蓄止

小畜卦象征小有积蓄。卦象为风在天上吹，风把阴云吹散，有阴云密布却难降雨之象。小畜卦一阴蓄止五阳，因此全卦讲解阴蓄阳、小蓄大的道理。小畜指明了一条道德或财富积聚的道路，上下和应；也解释了这条道路存在的问题，如阴蓄阳的非正当性（《周易》有“扶阳抑阴”倾向），以及复归到亨通大道的方法。

第十卦 履 ䷉

兑下乾上，象征实践，践履社会行为规范

“履”的本义是“礼”，即社会行为规范。从卦德看，履卦外表刚强、内怀和悦。少女和悦最为柔弱，猛虎健行最为刚强，因此全卦取象为和悦少女践踩虎尾。用这样的寓言解说践履行为规范，说明实现礼教要有谨慎、敬畏的态度，也说明实现礼教的过程是艰难与精微的。没有礼教的个体处在这样的状态：内心失去和悦，行为缺乏道德引导；没有礼教的社会会成为这样的状态：社会内部缺乏祥和共处，社会行为缺乏诚信、友爱和秩序。因此，礼仪天下乃治国的首要任务。

45

第十一卦 泰 ䷊

乾下坤上 象征通泰，盛世通泰的演化规律

泰卦是乾天在下，坤地在上，天为阳气，因而会轻扬上升，坤为阴气，因而会重浊下降，在一升一降的过程中，天地阴阳之气得以交合，万物得以滋养，因而泰卦代表盛世通泰。上下相交，阴阳相感，才会事业发达、国泰民安。

第十二卦 否 ䷋

坤下乾上，象征否塞不通，衰世闭塞的演化规律

否（音 pǐ）卦是乾天在上，坤地在下，阳气轻扬上升，阴气重浊下降，因此天地阴阳之气不能交合，万物生长不能得到通畅，所以否卦象征否塞不通。否卦讲解了否塞发展的规律，以及转否成泰的方法。

第十三卦 同人 ䷌

离下乾上 象征和同，构建和同社会

同人卦为离下乾上，象征与人合同。外卦乾天具有健行而上的性质，内卦离火也是性质上炎，因此，同人卦有内外卦同心同德之象。另外六二、九五两爻相互和应，象征上下级之间相互认同。同人卦讲解如何与人合同的道理。

46

第十四卦 大有 ䷍

乾下离上 象征盛大丰收，保持富有盛大

大有卦与同人卦一样，具有同心向上的卦德。同心向上，财富就会有所积聚，最后成就伟大事业。太阳如火那样在天上燃烧，照映天下，象征盛大丰收。大有卦讲解如何保有财富、昌达事业，以及如何享有财富的道理。

第十五卦 谦 ䷎

艮下坤上 象征谦卑，谦谦君子风范

谦卦象征做人谦卑。从卦象上看，高山处在平坦的大地之下，象征谦卑自己，尊高他人，这是君子品行。谦卦是六十四中唯一“三吉三利”的

好卦,可见《周易》对谦虚品格的颂扬。全卦讲解了谦虚受益的道理,以及如何保持谦虚做人的方法。

第十六卦 豫 ䷏

坤下震上 象征欢乐,欢愉的得与失

豫字含有安逸快乐之义。豫卦卦象为雷声大作,大地振奋,如同欢愉的庆典,因此象征欢乐。豫卦这一专门论述欢乐的卦爻辞中,看不到任何欢乐的气氛,反倒充满凶险、悔恨、疾病和昏冥,忧患之至,几乎难有片刻欢愉。巨雷奋击大地,除表达奋发快乐外,应还有一些戒惧和敬畏在心头,豫卦兼有这两种含义。

第十七卦 随 ䷐

震下兑上,象征追随,因时而随、因位而随

随卦卦德为动而和悦;从卦象上看,震雷打在湖泽下面,湖泽必随之而动;又如同少女从长男,相随而行,因此随卦象征追随、相随,讲解追随、相随之道,并得出只要随正,随善,就会获得吉庆平安的结论。

第十八卦 蛊 ䷑

巽下艮上 象征革除腐败,治理积弊之道

“蛊”指的是腹中毒虫,引申为蛊乱、蛊惑等。蛊卦为巽下艮上,有长女迷乱少男之象;又有大风将山下的腐败吹散之意,因此蛊卦阐述革除腐败,治理积弊的过程与道理。

第十九卦 临 ䷒

兑下坤上 象征临下亲民，领导艺术

临卦卦德为和悦顺利。从卦象上看，湖泽在大地之下，湖泽与大地紧密相临，象征临民临事，即领导民众和开创事业。临卦讲解了不同身份、地位、性格的领导人所采取的不同领导方法，因此临卦专门讲解领导艺术。

第二十卦 观 ䷓

坤下巽上 象征观看、视察，观察反省之道

观卦卦象为和风在大地上吹过，从而普观天下万物，象征领导人观察知祥民情民意、感化民众，也象征民众通过观仰上级领导、观仰宗教仪式而得到教化。

48

第二十一卦 噬嗑 ䷔

震下离上 象征刑罚，除恶去奸的方法

噬嗑(shì hé)意思为咀嚼咬断，噬的意思是咬，嗑的意思是合。从卦象上看，内卦为震，象征下颌运动，外卦为离，象征依托上颌嚼碎咬烂硬物，引申为通过刑狱去奸除恶，因此，全卦以咬合食物取象，讲解如何施用刑罚。

第二十二卦 贲 ䷖

离下艮上 象征装饰，修饰之道

贲(bì)代表文采斑斓，引申为修饰打扮。从卦象上看，山下有火，火光映照层峦、草木百兽，显现出光彩耀眼的景象。从卦德看，离代表光明，

艮代表静止,说明修饰要讲求内在的原则,以衬托事物的品质,贲卦认为朴素自然是修饰的最高境界。

第二十三卦 剥 ䷖

坤下艮上 象征剥落,处在衰颓时期

剥卦象征剥落衰亡。从卦象上看,有如五阴从下方逐渐剥落一阳;盈虚相互转化是自然天理,从卦德上看,内坤外艮,因此在小人当道之际,君子应心静如高山,隐忍如大地,静观其变,明哲保身,这也是剥卦修身大义。剥极复来,剥态发展到极致,就会在群阴内部产生阳复的力量。因此剥卦同时也阐述了阳不可剥尽的道理,这是大自然物极必反之道。

第二十四卦 复 ䷗

震下坤上 象征复返,孕育复兴

剥卦一阳在下、五阴在上,这一阳爻正是由剥卦的元阳复转而来,因此复卦象征阳气“复兴”,说明事物发展到剥尽状态,都会重新走向阳刚正道,正气得以复兴。全卦揭示了复兴的不同状态,以及复兴过程的规律性。正如复卦彖辞所言,通过复卦可以看到天地生生不息的规律。

第二十五卦 无妄 ䷘

震下乾上 象征没有虚妄,守持正道应对变故

无妄本义为没有虚妄、不妄为,引申为没有料到的无常发生。无妄卦卦德为行动起来就会健行向上。无妄的行为就是符合仁善、正义原则的行为。卦象为天下雷动,因此,人们受到惊吓不敢虚妄。无妄卦揭示了在不同情况下,不妄为的具体作用和规律。

第二十六卦 大畜 ䷙

乾下艮上 象征大的蓄积,培养人才的方法

大畜意思是大有蓄积。大畜卦象为天包含在山中,或高山畜止天,因此大畜又有积蓄至大的含义。全卦揭示了积蓄阳刚正气,说明一些培养人才的方法与原则。

第二十七卦 颐 ䷚

震下艮上 象征颐养,养正之道

颐卦是一副嘴巴大张的画像:初上两阳爻象征双唇,中间四阴爻好似口腔。内卦为震动,外卦为静止,如同我们在进食时发出震动,同时上颌保持不动,也有抑止过度人欲之象。因此,颐卦讲解的是颐养之道,即养身养性、养生养形、养德养人。

50

第二十八卦 大过 ䷛

巽下兑上 大有过越,拯救危难

大过卦取象栋梁。二阴居外本末皆阴柔,四阳居内阳刚过盛。因此有栋梁下弯、难承其重之象。因此大过有双重含义:一是遇到大有过越的事件发生(多指灾难困苦),二是解救“大过”事态,需要有大过越的手段。大过卦正是在这双重含义上讲解安处大过,解救大过之道。

第二十九卦 坎 ䷜

坎上坎下 摆脱层层坎险,化险为夷战略

坎卦内外皆为坎象,象征重重坎险接连而来。全卦讲解如何处险、脱险的道理,指出解救坎险需要勇敢、合作、诚信等品质。

第三十卦 离 ䷲

离上离下 象征依附、附丽或光明，相辅相依

离卦内外皆为离象，如同光明接连升起，附丽于天空之上，因此离卦象征附丽、依附或光明。全卦阐述了相辅相依做人的具体环境和与之相应的方法。

FOUR 第四节 下经三十四卦取象原理与基本含义

第三十一卦 咸 ䷞

艮下兑上 代表交感、感应，上下感应之道

咸为无心之感，咸卦象征人与人之间相互感应。阳刚在下面，阴柔在上面，阴阳二气就会交感响应，兑为少女，艮为少男，少男少女在相爱期间，相互交感。全卦阐述人与人之间相互感应之道。

第三十二卦 恒 ䷟

巽下震上 象征恒久，基业长青之道

恒卦象征长久永恒。秉承恒道，基业就能长青。恒卦卦象为雷与风互助，顺从而动，刚柔相应，这样就会获得恒久。恒卦又象征长男长女成为夫妻，家庭乃人类维系的恒久之道。全卦揭示了事业如何得以恒久的道理，阐释了恒心、恒德与恒业之间的关系。

第三十三卦 遁 ䷗

艮下乾上 象征隐退,企业退出战略规划

遁卦象征隐遁。从卦象上看,二阴在下四阳在上,象征阴气渐渐逼退阳刚,小人开始得势,因此,君子选择退隐以避免受到伤害。外卦乾象征追求至善的君子,内卦艮象征高山,因此遁卦有君子隐遁高山之象。遁卦讲解隐退避让之道,如退隐要顺应时势,把握时机,及时退隐等原则,同时也阐述了不同地位的人应采取不同的隐遁策略。

第三十四卦 大壮 ䷡

乾下震上 象征强壮,保持强盛、避免重创

大壮象征强大盛壮,盛壮则容易莽撞受伤,因此身处大壮之时,应学会守正自强。大壮卦卦德为刚健而动,有震雷轰鸣而乾天响应之象,所以身处大壮当存戒惧之心,要按照社会一般行为规范做事,这样就可以常保强盛,这就是身处大壮之道。

第三十五卦 晋 ䷢

坤下离上 象征前进、晋升,用人、晋升之道

晋卦卦象如同日出大地、冉冉升起,象征前进、晋升。外卦离也提示晋升者的行为要如太阳一样光明磊落,内卦坤提示晋升者的内心要像大地一样虚极静笃,这就是晋升之道。

第三十六卦 明夷 ䷣

离下坤上 象征光明受伤,处在独裁昏庸时期

“夷”是受伤的意思,因此明夷的意思就是“光明受伤”。明夷卦卦象

为大地遮蔽了太阳,引申为正义受到伤害。全卦以文王、箕子等受到纣王迫害的古代贤圣为例,揭示了身处独裁昏庸时期的生存智慧。

第三十七卦 家人 ䷤

离下巽上 象征家庭,齐家和睦的方法

家人卦卦象为风从火出,象征一家人。从卦德上看,外巽谦逊,内离光明,说明一家人在一起要内心坦诚、对人和顺。彖辞阐述了治家之道与治国之道的一致性和相通性。全卦揭示了不同情况下的治家之道。

第三十八卦 睽 ䷥

兑下离上 象征乖离,化解乖离之道

睽(音 kuí)卦卦象为离火向上燃烧,兑泽向下汇聚,因此形成上下乖离。离为中女,兑为少女,二人同住在一起,但心志各不相同,各打自己的算盘,因此二女乖离。睽卦讲解了化解乖离的基本原则和具体方法。

53

第三十九 蹇 ䷦

艮下坎上 象征跛脚、困难,度过艰难险阻时期

蹇(音 jiǎn)字的含义为难行。蹇卦卦象为高山上有水,象征路途艰险。外坎为水,内艮为止,象征外有险阻而不能前行。因此,全卦讲解如何度过艰难险阻时期的方法。

第四十卦 解 ䷧

坎下震上 象征解脱、放开,除奸解难

解卦象征解脱、解缓。解卦卦象为雷雨交加,象征大地得以解缓,万物开始生长。解卦卦德为险而动,意思是,处在险中,就要行动起来,迅速

解脱。全卦阐述了通过铲除奸恶这一祸根，人们才能得到平安生活的道理。

第四十一卦 损 ䷨

兑下艮上 损失、减损，减损之道

损的意思为减损，通过减损下面而增益上面，这样下面的湖泽会更深，上面的山峰会更高。从卦德上看，减损之时要使下层百姓内心和悦，而上层官僚应知道节制自己。全卦讲解了减损而获得增益的辩证关系，也阐述了减损下层、增益上层的基本原则。

第四十二卦 益 ䷩

震下巽上 增益，助益，增益之道

益的意思是增益。卦象为风雷相助，象征有所增益。雷和风，取象皆有速行之意，因此增益不可延缓不施。全卦讲解了“损上益下”的道理与原则。

第四十三卦 夬 ䷪

乾下兑上 象征决除、果决，决除位高权重的小人

夬(音 guài)卦卦象为一阴乘凌五阳，最后五阳必然决除一阴，象征决除、果决，即决除君王之侧身居要位的小人。夬卦卦象又为泽上于天，有泽水蒸发凝结决然成雨，亦有决断之意。夬卦阐述了以阳决阴，以正压邪的原则和相应的决断之道。

第四十四卦 姤 ䷫

巽下乾上 象征邂逅、遭遇，相遇防邪

姤(音 gòu)的意思是相遇、邂逅。姤卦卦象为一阴承顺五阳，象征女子强壮，有贞节不守或女子强壮伤男之象；卦象又为乾天巽风，有如风行天下，相遇于万物，乾刚巽柔，亦象征刚柔相遇。因此，姤卦乃阐述阴阳相遇之道。

第四十五卦 萃 ䷬

坤下兑上 象征聚合、荟萃，相合相聚之理

萃卦卦象为大地之上有湖泽会聚，因此萃卦象征荟萃聚合。全卦阐述了社会和谐相聚的道理和治理会聚的方法。

55

第四十六卦 升 ䷭

巽下坤上 象征登高、上升，快速膨胀、上升

升卦卦象为树木从大地生长出来，象征上升。从卦德上看，外卦坤则民众顺应，内卦巽则和顺上升。因此，全卦讲解顺势上升之道。不过，卦象既有随风而升、畅通无阻之象，又有合众而往、终入阴寒地域之意，故升卦教人上升之时要敬畏、疑惧。

第四十七卦 困 ䷮

坎下兑上 象征困厄，处困之道

困的意思是艰难困苦。从卦象上看，坎下兑上，泽水下边就是急流，可见泽水终会从下边流完，然后干涸，象征困厄。困卦讲解如何成功脱困之道。

第四十八卦 井 ䷯

巽下坎上 象征水井、正本清源，修身养贤之道

井卦是综合取象的典范：外卦为坎，既象征水又象征穴，水在人们开凿出来的井穴中；内卦为巽，既象征木又象征绳。井由两个部分组成，一个是井体，一个是汲水的辘轳，随着辘轳的旋转，水顺着井绳提升到地面，这就是井卦卦象所描述的过程。井水洁净、清澈，给养万民而不枯竭，故井卦通过修井讲解道德修养方法。

第四十九卦 革 ䷰

离下兑上 象征变革、改革，领导变革之道

革字原意为鞣制皮革，通过水浸火烤，完成制作；革卦离下兑上，象征水与火的变革过程，从僵硬的皮成为柔软的革，这是一个改变物性的过程。革卦为水火相互作用，象征不可协调的双方通过变革到达新的平衡与和谐。全卦阐述了领导变革之道。

第五十卦 鼎 ䷱

巽下离上 象征烹饪铜器，鼎新之道

鼎卦的外形类似“鼎”，鼎足、鼎腹、鼎耳、鼎杠，一应俱全。鼎是烹饪器物，从卦象上看，巽木入离火，正是烹饪做饭之象。鼎又是祭祀天地的器物，也是国家权力的象征，因此鼎的含义可以引申为供养为国效力的能贤之才，故观鼎卦可知治国之道。

第五十一卦 震 ䷲

震下震上 象征震动、打雷，戒慎恐惧以处险

震卦内外皆震，象征接连打雷、震动不停。震卦取象惊雷震天，教导人们要学会戒惧惊恐、反身修德。

第五十二卦 艮 ䷳

艮上艮下 象征静止，修身至善之道

艮卦象征两座层叠高山，艮卦表示抑制私欲，人的修养像大山那样静止、稳重和超然。艮卦，一阳在上，二阴在下，如同君子牢牢地把小人约束住，也如同阳刚正气压住阴柔邪气，这就是我们以山来象征艮卦，以山来象征仁善君子之故。因此，艮卦阐述抑制邪恶私欲的修身之道。

57

第五十三卦 渐 ䷴

艮下巽上 象征渐进，稳步成长之路

渐卦讲解的是渐渐前进之道，如同女子出嫁，要渐次做好准备。从卦象上看，山上有树，象征逐渐成长。中国古代文化崇尚循序渐进，强调任何事物都要按照自然规律进行，不可拔苗助长，也不容不思进取。渐卦阐述的就是这种循序渐进之道。

第五十四卦 归妹 ䷵

兑下震上 象征少女出嫁，部属失位错位

“归”的意思是出嫁，“妹”的意思是少女，因此，归妹的本义为少女出嫁。从卦象上看，震为长男，兑为少女，有老夫少妻之象，归妹卦中间四爻皆失位，有行为失当之象。全卦借少女出嫁，阐述了阴阳错位、失当而难

以和合的道理。

第五十五卦 丰 ䷶

离下震上 象征丰满、盛大，丰大事业的存亡之道

丰卦象征盛大丰满。从卦象上看，雷电皆至，象征光明盛大；内怀光明之心，外行光明之事，象征丰大的行为准则。然而，光芒过于盛大，黑暗面难以发现，保持丰大必须及时发现问题，这样就需要通过明暗对比，这是丰卦以“日全食”取象的原因，明暗对比越清晰，越能发现点点滴滴的缺憾与过失，这样才可以及时补过，这也是保持丰大之道。

第五十六卦 旅 ䷷

艮下离上 象征旅行在外，行旅平安

旅卦意思为旅行在外。从卦象上看，旅卦为山上有屋舍，象征行旅在外，卦象亦为山上有火，象征行旅艰难。全卦描述了行旅在外的处境，阐述了行旅平安之道。

第五十七卦 巽 ䷸

巽下巽上 象征谦恭、无孔不入，和顺之道

巽卦为内外皆为巽，如同和风相随而来，象征和顺相从。风还有无孔不入的特性，因此，巽卦常用来象征政令的发布与执行。全卦主张谦卑的下级应和顺于刚正的上级，阴柔应当顺从于阳刚，阐述了事物发展的和顺之道。

第五十八卦 兑 ䷹

兑下兑上 象征喜悦、和悦，和悦治理艺术

兑卦内外皆兑，如同两个湖泽并联在一起，象征和悦。兑卦讲解的是如何和悦待人，分别探讨了不同类别的和悦及其吉凶。

第五十九卦 涣 ䷺

坎下巽上 象征涣散、散开，治理涣散

涣卦为坎下巽上，如同风吹在河水上，水波慢慢离散开去，引申人心散漫需要凝聚、解救。全卦阐述了通过涣散自身缺点、涣散党派、涣散财富等手段，达到趋吉避凶的道理，也提出了解救涣散之难的一些方法。

第六十卦 节 ䷻

59

兑下坎上 象征节制、制度，制度效率

节卦意思为节以制度。从卦象上看，兑泽在下，坎水在上，泽上有河必泛滥凶险，因此要筑堤加以节制防范。节卦卦德为和悦克险，亦是节以制度的原则。全卦阐述了节以制度的原则和方法。

第六十一卦 中孚 ䷼

兑下巽上 象征诚信、中道而复，诚信有成

中孚意思是内心诚信。真诚信守是做人根本，也是国家赖以强盛的根本。从内外角度看，外实中虚，内虚可涵养诚信之德，外实可实践诚信之德，虚则诚信可扩大，实则诚信可牢靠；从上下角度看，中孚具有和悦谦顺的卦德；从刚中角度看，刚正、中道、健行是实践诚信的基础。这些就是中孚卦阐述的诚信之道。

第六十二卦 小过 ䷛

艮下兑上 象征小有过越，处理小事之道

小过卦很像小鸟飞翔，中间二阳爻为鸟身，四阴爻为两个翅膀。从卦象上看，山上雷声必然小过于平常，象征小有过越。全卦说明在处理小事时也需要小有过越的手段。

第六十三卦 既济 ䷾

离下坎上 象征渡河成功，事业已竟

既济意思是成功渡河，象征事情已经完成。水与火有相济相成的关系，火升高水温，水减弱火势，最后食物煮熟。《周易》大义，以刚居阳位、柔居阴位为得正，以阳能乘阴、阴能承阳为有亲比，以阴阳相应为正应，以六二与九五为中正，如果满足了上述条件，则是达到了“天时地利人和”，事业便有成功的把握。既济卦则正好符合上述条件，这也是将第六十三卦名之为“既济”的原因。全卦阐述在事业既济情况下，如何保持成功的道理。

第六十四卦 未济 ䷿

坎下离上 象征渡河受阻，事业未竟

未济意思是未能成功渡河，象征事情没有完成。未济则是火在水上，火炎上水润下，水与火的用处难以和合在一起，既不能煮熟食物，也不能扑灭火焰，有未济之象。全卦阐述了化未济为既济的方法。

《周易》如是說

第三章 万事万物皆有周期大律

——《周易》大义

第一节 生命周期，万物有律

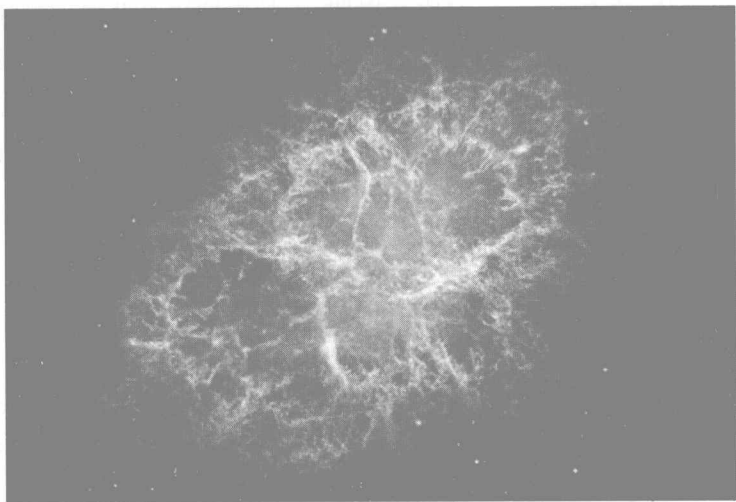
世间万物，皆有生命，生命皆有周期，大凡周期皆有共通的规律可循。本章所阐述的两点共通规律皆与《周易》相合：一是万物的发展过程特征是一样的——由六阶段划分表达，契合六爻；二是六阶段的发展过程或每个阶段内的发展过程，都会呈现相类似的变化规律，契合太极曲线——S曲线或倒S曲线规律。

一、六爻划分象征事物发展的阶段特征

六十四卦的内部结构有一个共同点，就是每卦皆由六爻组成，象征任何事物从出现到消亡都不会超过六个阶段，可以小于六个阶段，比如一年划分为四个季节。六阶段划分不仅是由八卦的三画相重而得，也不仅是阐述“天地人”三才之道，而且是古人对事物发展规律长期观察的结果：一般来说，六个阶段足以准确地描述任何事物的发展特征了。从孕育到初始，有一次事物性质的转化；从初始到成长，有一次事物性质的转化；从迅速成长到成长停滞，有一次事物性质的转化；从停滞到衰退，有一次事物性质的转化；从衰退到灭亡，有一次事物性质的转化；这五个转化点联结起六个过程。因此，六阶段划分可以充分体现事物的发展过程，对研究万物生命演化规律具有十分重要的意义。

万物生长变化皆有生命周期，这些周期阶段皆等于或小于六：再庞大久远的天体也会经历孕育、出生、幼稚、成长、盛壮、衰亡六大阶段。我们称太阳为恒星，并不是说太阳永远会存在下去，太阳也曾经历了漫长的孕育阶段，雏形阶段，才发展到现在的青壮年阶段；我们称之为“恒”，是因为我们人类的历史与之相比，实在太短，仿佛一个活了八十岁的老人，快速地眨了一下眼睛。据天文学家研究，太阳仍在不断变亮，变亮速度大约

为每 11 亿年增亮 10%，之后经历红巨星之后（地球在这个时候化为蒸气，被太阳吞吸），最终会变成一颗与地球一样大的白矮星，不过那是 100 亿年后的事情了，最终太阳还会走向毁灭（下图为死亡恒星的图片）；而我们个体的生命与人类的历史相比，则如同百岁老人刚过了 14 分钟。地球至今已经度过了 32 亿年的寿命，正处在青壮年。



第一代恒星消亡了，它归宿于白矮星、中子星和黑洞。之后是孕育新一轮恒星，一个有生命的宇宙时代又将拉开序幕。我们看到的超新星爆发正是旧恒星衰亡、新恒星诞生的开始。

我们人类也要经过这六个阶段，分别称为：孕儿期、幼儿期、少年期、青年期、壮年期、老年期。这个阶段划分也适合其他生命过程。即使是只有几个小时生命的小飞虫也会经历孕育、出生、幼嫩、成长、盛壮、衰亡六个阶段，与人类无异。

即使是人类创造的社会组织也满足六阶段划分原则。如企业组织生命也是如此，依次经历成立期（对应屯卦）、初始发展期（对应小畜卦）、迅速成长期（对应泰卦）、盛壮顶峰期（对应大有）、衰退期（对应蛊卦）、和被兼并或被清算（对应剥卦）六个阶段。

技术与产品周期历史演进也经历六个阶段：开发期（孕育）、引入市场期、成长期、成熟期和衰退期（应划分为衰减和退出两个阶段）。在第

四章中,读者会看到,历经这六个阶段的企业战略行为选择与乾卦六龙运行规则应完全一致,否则企业将渐次走向衰亡。

庄子在《逍遥游》中讲了大年与小年的故事:

有一种菌类名叫朝菌,在阴湿的早晨出生,到阳光明媚的下午被曝晒而死,太可怜了,都不知道月亮还有圆缺。有一种蝉类名叫蟋蟀,过了春天出生,却在秋天来临前死去,蟋蟀也很可怜,存活不过一个夏季,既不知从前有暖春,又不知以后有凉秋,当然更不知凉秋后还有冰雪寒冬了。这被称作小年。

楚国南方有一种名叫冥灵树。存活五百年才相当于人类过了一个春季,再活五百年又相当于一秋。这下该轮到人类可怜了,人再长寿也只能看到冥灵的一季,且几乎是恒常不变的。这被称作大年。当然还有生命周期更长的生物。

实际上,一个一生从没有离开过自己出生地的庄稼汉,并不知道更多的外界信息;生于干旱的甘肃,则不会感受江南还有绵绵的梅雨春节;生于热带的海南,则不会感受东北还有漫天飞雪的严寒冬季。然而,庄稼汉如果知晓了世间万物都会经历同样的生命周期,那他的智慧就与庄子比齐了。即使自己能够像古代彭祖那样活八百岁,整日只算计眼前一点私利,也不会有什么生命价值。庄子提醒我们,获得知识不是比较谁的知识点多;知大律者才能获得大智慧,知小律者只是获得小智慧。通过感知自然天理,获得生命价值的提升,这才是庄子的教导,更是《周易》的大义所在!

二、万物运行规律契合太极阴阳变化曲线

我们从技术与产品周期图中,可以看到,企业的利润曲线走过了一个S形,类似这样的曲线很多,如股票的波动线、心率收缩过程中供血量的变化曲线、血压波动曲线、24小时气温变化曲线等等。S形往往也是自然界的形状,如北斗七星构成S形状,河流构成S形,甚至我们的伏案工作

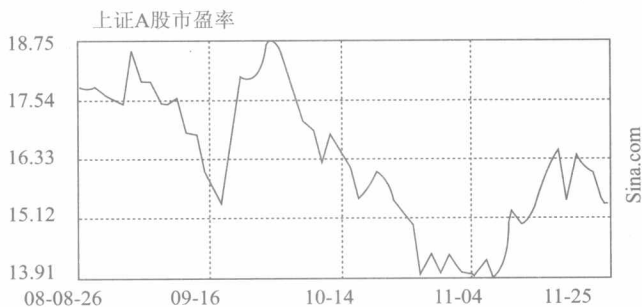


太极八卦图

的坐姿、熟睡的睡姿都是 S 曲线型的。

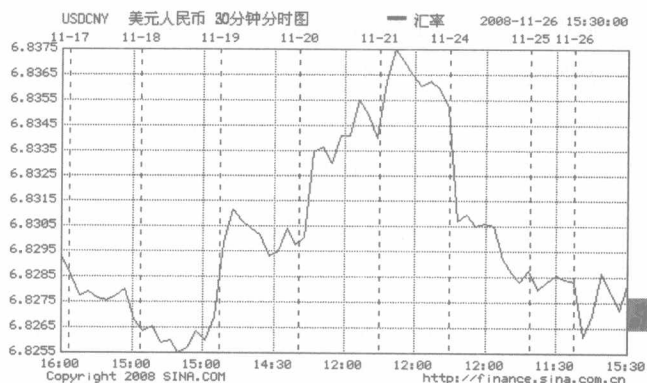
66

我们以股票价格曲线为例：有时候，一天之内，就要走十余个显著的 S 曲线或倒 S 曲线，这些若干小的 S 曲线合在一起构成一天的趋势走向，大致也符合 S 曲线或倒 S 曲线（见下图所示）。

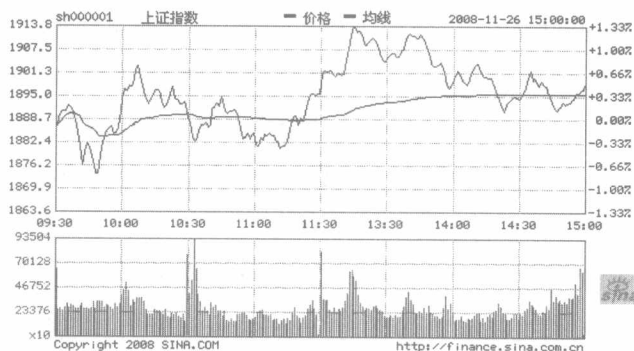


2008年8月26日至11月25日上证A股市盈率变化图

虽然具体的股价价位无法预判，但根据曲线的形状变化，就可以提前预知下一个股价走向。当股价上升的变化率越来越快时，必然是一轮继续上升的过程，当股价上升的变化率越来越缓时，虽然股价仍然高企，但离回落已经近在咫尺。一旦股价达到顶峰，必然峰回路转，股价开始迅速



2008年11月17日至11月26日人民币对美元汇率变化图



2008年11月26日上证指数变化趋势图

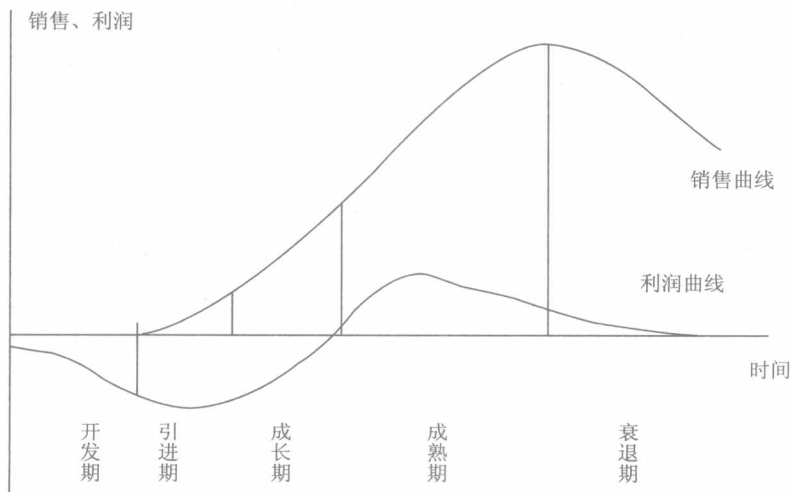
下滑,直到股价下降的变化率越来越缓时,虽然股价仍然低迷,但下一轮上升行情已经迫在眉睫。所以,只要读懂了太极图中间曲线变化的规律,就可以读懂股票价格的涨落趋势。

另外,股市看似杂乱无章,但一些长期遨游于股市的投资者,都知道股市有15天变化规律,有30天变化规律,有60天变化规律,但他们很少知道股市还有45天规律和22天规律,很少知道规律是叠套式的,即不同的规律往往交叉在一起,而那些峰值与峰谷的日期,几乎都落在了这些数字上。事实上,这些数字都是祖先总结出来的易数序列,它们所展示出来的正是天地星辰的变化规律。

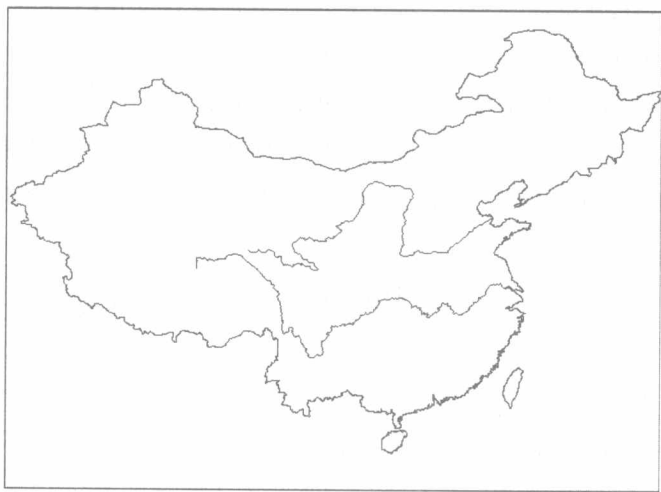
我们知道,在人均GDP与收入平等之间有一条公认的倒U曲线,即

在人均 GDP 较低时,社会分配相对公允,随着人均 GDP 迅速增加,社会分配出现两极分化现象,直到达到人均 5000 美元,又开始出现逐渐均等化趋势。这个规律早已被写进标准的经济学教科书。由于个人生命有限,研究者库兹涅茨不可能将研究扩展到更长的历史空间,在 20 世纪 90 年代以后,美国出现的情况则是贫富差距由缩小逆转为拉大,从而将倒 U 曲线变成了倒 S 曲线。

为什么事物的发展规律总要呈现如此相似的规律? 这是由六阶段发展过程的性质历经五次转化所约束的。我们以产品生命周期曲线为例进行说明:在开发阶段,只有投入没有收益,尽管看不到产品的出现,但投入的规模是加速的;到了产品的中试阶段,年度投入达到最大;到了产品成型可以走入市场的时候,广告投入仍在增加,但企业可以通过销售收益获得损益平衡;之后,产品逐渐地被消费者认同,产品进入成长期,利润迅速增加;之后,通过不断改良产品性能和生产工艺,产品进入成熟期,稳定的利润收入,必然引起模仿者的大量出现,从而企业利润因供给者众多而下降;最后,渐次进入到迅速缩减时期,由于出现了成本更低的生产者,出现了性能更好的替代品,或者消费者不再认同这种产品,该产品进入退出市场阶段。如果我们把横坐标当作时间轴,把纵坐标当作利润水平,我们很容易画出一条横卧着的 S 曲线(见下图)。



对于为什么我们的祖先会画出如此精妙的太极图,可谓众说纷纭。我常想,这也许与生活在黄河边有关的:在古代,黄河经常改变河道,“三十年河东三十年河西”,因为黄河是自西向东流的,无论是自己居住的东方或西方,都表明黄河在自己的家门口是南北流向的,以自己居住的地方为中心,将黄河的流向做一个连续的流向图,不恰恰是太极中间的S曲线吗?长江、黄河这两条龙不正是两条巨大的太极曲线——S曲线吗?



TWO 第二节 周期运行,易知易从

《周易·系辞》说:“易则易知,简则易从。”意思是“平易则容易让人明了,简约就容易使人顺从。”各个学科都存在这样的规律:大律至简,越是重要的、通则性质的规律,越是异常简单。而《周易》成书,正是要阐述体现万千变化的变易大律。简言之,万物变化皆在阴阳两个相反相成因素的相互作用下形成,再复杂的事情也只是简单变量的增减组合而已。复杂的计算机技术不过是0和1的演化,嫦娥一号发回的图像信号也是0和1的排列。0代表阴,1代表阳,阴阳二爻成为万物的基本构成符号,真实不虚。

一、简易管理是中华管理的智慧

黄钟大吕奏不出来复杂的音调,却是乐器中的君王,《周易》大律并不描述具体的经济管理问题,但这些大律可以揭示万物变化的规律,老子说“大道无形”,正是阐述的这道理。

由于大律易知,人们才可以找到排解事物发展变化的具体规律;由于大律易从,人们才会容易地掌握学习和实践的技巧。管理学有一条大律:优秀的管理者每天的工作,就是将简单的管理律条不断地加以重复。

西方有一个家喻户晓的小测验:你同你的母亲、妻子一起乘着汽艇出海游玩。但是,很不凑巧的是,一个大浪打来,你的母亲、妻子同时落水。那么,你会先救谁?

A. 母亲。因为在两个人当中,母亲今生今世只有一个,而我还可以再娶一个妻子。

B. 妻子。母亲已近人生之途的尽头,死也无憾。

这个问题困扰了许多人,许多年轻女子在结婚前拿这个问题考验未婚夫的爱情度数有多高。其实,这个问题的答案异常简单:“先救离自己最近的人”。思维越简约明了,越接近问题的正确答案。上个世纪最伟大的管理天才杰克·韦尔奇说得更简洁:管得少就是管得好。将管理的律条缩小到极致,可能只剩下“诚信为人”、“反省戒惧”、“努力做事”、“相互协调”等基本的做人准则,这些准则恰恰是《周易》卦爻辞反复阐述的道理。比如:《周易》从乾卦到未济卦,几乎卦卦都强调谨慎是避免危害的前提,乾卦称:“君子终日乾乾,夕惕若厉,无咎。”坤卦说:“含章可贞。或从王事。无成有终。”而中孚卦专门讲解诚信之道,乾卦讲解奋进之道,同人卦讲解和合之道等。可是大部分人还在那里寻找所谓深奥的管理理论,实在是书斋里的游戏。

20世纪80年代计算机进入每个办公室,因此全世界流行“无纸办公”理念,一时间计算机成为环保的代名词。然而当电脑、软盘、打印机、复印机等设备进入办公室以后,人们更加方便地加印资料,电脑、打印机

和复印机反倒成了巨大的浪费纸张的源头,这些 IT 产品也成了新的污染源。每个人都想让这些设备的功能发挥到极致,打印的资料又会在办公室里堆积如山。要想环保,最简单的办法是不要在办公室放置纸张。在交通方面也有同样的现象,交通一旦出现拥挤,政府就忙于修建新的道路,然而人们又会驾驶更多的汽车来填满每一条公路,不管道路如何扩建,交通永远都是拥挤的。简单的办法是减少生产汽车。

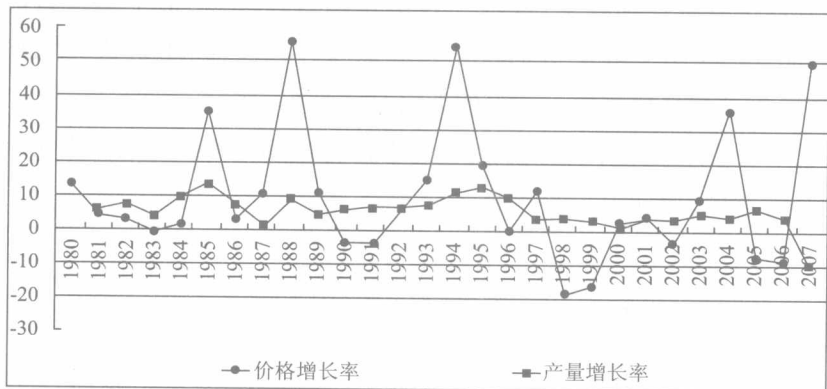
《周易》正是通过简单的卦象,阐述万物运动的基本原理,从而帮助人们趋吉避凶,成就人生和伟业。

二、如何才能有效地认知与实践《周易》大律?

事实上,认知大律与遵循大律都需要人们破除私欲这一障碍,这样才会获得规律的庇佑。比如先秦政治家、中国商人的祖师爷白圭和范蠡都提出了农业经济循环原理。古代岁星纪年法和五行思想,认为天时的好坏与农业的丰歉具有周而复始的循环周期,每一周期为十二年,周期开始的第一年总是大丰收,其后两年“衰恶”,第四年旱,再后两年小丰收,第七年又是大丰收,而后两年又“衰恶”,第十年大旱,继而又是两年小丰收,如此反复,以至无穷。在此基础上,白圭提出致富经,实行“人弃我取,人取我与”的原则。即丰收年景时,买进粮食,出售丝、漆。蚕茧结成时,买进绢帛棉絮,出售粮食。这就是遵循供求大律的行为,自然得到回报。然而,大部分农家却在丰年哀叹时运不济,谷贱伤农,而在歉年又感叹没有抓住物价好的时机,种上合宜的作物。

这样的例子比比皆是:比如大部分高校的入学录取分数是高一年低一年,20 多年从未改变过。但是,作为考生家长从来就没有相信这个规律,总是觉得应该以最近的录取分数做参考,结果众多考生最终未能如愿以偿。这是典型的认知大律却不遵循大律的案例。再如,2003 到 2004 年发生过这样一件事,2003 年生姜的价格只有每斤不足 7 角钱,结果“姜贱伤农”。到了 2004 年,农民们纷纷改种大蒜,导致这一年的姜价达到了每斤 6 元,到春节时更是超过了每斤 10 元;而蒜的价格反而一落千丈,1

元钱可以买一瓣蒜。这一怪事在 20 世纪 90 年代末也曾出现。到 2007 年夏,姜的价格又一次出现大幅下滑;至今,姜和蒜的价格周期变化还在继续着。这是典型的不能认知大律的案例。



1980—2006 年我国活猪价格和猪肉产量波动情况

近 20 年来,尤其是近两年来,猪肉价格的波动着实让我们吃不消。2006 年猪肉大约每斤 6 元,到了 2008 年初则攀升到每斤 14 元,一时间养猪成为政治局开会讨论的问题。猪肉价格之所以会有这么大的波动,原因在于猪肉的供求关系几乎长期处于失衡状态,左右摇摆,且摇摆幅度较大。细究下去,则是猪肉有一个较长的养育期,当猪肉价格大幅上升时,散养农户和每户的存栏数都会增加,结果必然引起饲料价格大幅上升,养猪成本加大,同时市场上生猪集中供给,导致猪肉价格下降,饲养者面临亏损的厄运。这一结果会导致来年的散养户下降,饲料价格也会大幅下降,饲养者因此会获得高回报。高回报还会吸引更多的人加入新一轮的喂养高潮中……结果,猪肉价格便遵循 S 曲线大律激烈地震动着。

猪肉价格仅仅是近十万种商品中的一种,在某些时候,可能大部分商品面临猪肉这样的困局:需求带动投资加大,从而也带动成本价格和商品价格飞升,价格上升又引起需求萎缩。灾难就在这个时候来临了:当商品供给量达到最大的时候,需求则处于迅速萎缩状态,高成本生产出来的产品将堆满仓库。

从 1825 年欧洲发生第一次全面的经济危机以来,经济周期的故事一

讲就是200年,且讲得不知疲倦,讲得津津乐道。到了2008年,这个故事又一次进入到高潮。

事实上,要想猪肉价格不发生巨大波动,要想白圭的智慧能够被今天的农民认知,需要像白圭那样掌握并实践大律。自然周期大律真实不虚,人们应深信不疑;实际上,人体的运行规律依然真实不虚,但是,人们妄想自己有能力控制和改变这些规律,结果走火入魔。殊不知,从《黄帝内经》到老庄思想,都是对人体自然规律的顺从和挖掘,而不是懈怠身体或逆转身体。《黄帝内经》有一段精彩的对白,说明为什么远古的人可以像大部分动物那样获得天寿,从中可以看出现代人的缺憾。

黄帝问:“我听说上古的人,都能超过百岁,而动作不衰;当今之人却半百而动作皆衰,难道是古今时代不同吗?”

岐伯答:“那是上古的人知道养生之道,取法于天地阴阳,调和于五行。饮食有节,起居有常,每日劳作,故能获得天寿,过百岁而去世。今天之人则背道而驰,将酒当作琼浆喝,整天痴心妄想,酒醉入房,从而耗散自己的精气和真气……故半百而动作衰老了。”

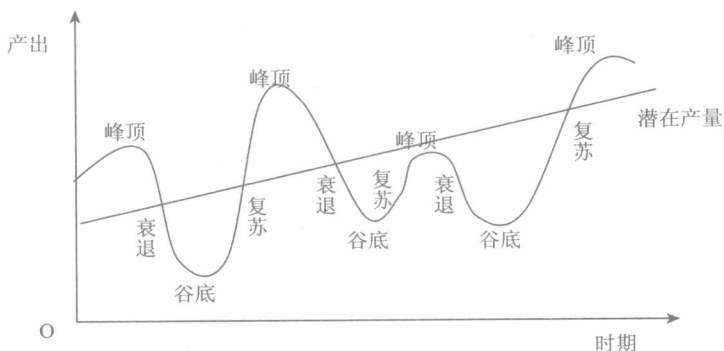
73

事实上,人就是大自然阴阳变化的产物,因此,不可能背离自然规律而久长,人类每一次与大自然作战,得到的都是大自然加倍的报复。在社会规律中,人们有更多的妄想,一样也会事业半途而废。看到他人发财,便趋之若鹜,自然成为市场竞争的失败者。《周易》告诉我们大律何在,又告诫我们只有祛除妄见妄想,才能看清大律,才能实践大律,从而获得巨大的收益。可惜的是,随着科学技术的发展,人们越来越陷入到虚妄之中。

毕竟,在2006年,全世界只有卢比尼一人能看到今天发生在美国的次贷危机,进而演化成全球性的金融危机,他的预言几乎涵盖了危机发生的整个过程。那时候大家对他的预言嗤之以鼻,称其为“乌鸦嘴”。毕竟,在中国尚没有一位经济学家能够准确预测明天会发生什么。祛除妄想,坚守大律,并能顺应大律的智慧,正是我们现代人所欠缺的,是那些科学主义者所迷失的。如果没有一代代诚信敬畏的人类出现,人类离灭绝就会越来越近,就会加快走向人类文明的终点。

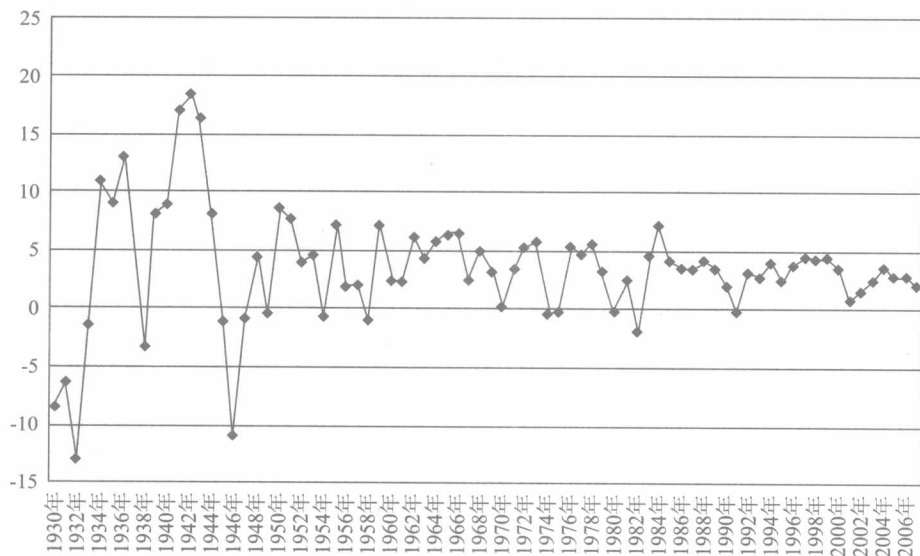
三、经济周期凝聚着“S 曲线”这一至简大律

接下来,我们重点讲解经济周期的至简大律。



经济周期变化示意图

现代宏观经济学认为,我们每天都处在经济周期的不同阶段,一个可以感觉到的完整周期,大致四到十年发生一次,间隔时间越长,可能意味着危机的深度和广度越严重。每一个经济周期都可以分为上升和下降两个阶段。上升阶段称为繁荣,最高点称为顶峰。顶峰是经济由盛转衰的转折点,此后经济就进入下降阶段,称为衰退。衰退严重则演化为萧条,衰退的最低点称为谷底。到达谷底后,经济进入新一轮上升阶段。经济从一个顶峰到另一个顶峰,或者从一个谷底到另一个谷底,就是一次完整的经济周期。在经济扩张阶段,市场需求旺盛,订货饱满,商品畅销,投资增加,资金周转灵便。在经济收缩阶段,市场需求疲软,订货不足,商品滞销,生产下降,资金周转不畅。在一个完整的周期中,产出水平走过一个典型的 S 曲线。



美国年度 GDP 增长率

上图是美国从 1930 年到 2006 年的年度 GDP 增长率,从图上我们可以得到如下结论:第一,较高的增长伴随着较大的衰退;第二,战后经济增长率处于较平缓的走势;第三,大致来说一个完整的周期保持在 7 到 9 年;第四,20 世纪 90 年代到 2007 年,经济增长率处于长期稳定状态中,这可能意味着 2008 年以后将出现一个大的波动周期,同样的情况在 1929 年左右出现过若干次。

我们知道,今本《周期》卦序是一个起起伏伏的过程,泰向上,否则向下,同人、大有皆向上,谦不变,豫向下,随向上而蛊向下……这样我们也可以得到一个《周易》卦序的周期变化图。接下来,我们就探讨一下《周易》周期与经济周期的对应性问题。

《周易》六十四卦分上、下经,六十四卦构成一个长周期,上下经各为一个中长周期,上经含三个中周期,下经含四个中周期,而每一中周期内又有小的起伏变化,构成短周期,每卦又构成一个六阶段的生命循环。通过与经济周期对比,我们会发现《周易》如此安排竟与经济周期的表征与分类如此一致,也与企业生命周期有类似之处,尤其是长周期中套短周期的模式,令人叹为观止。上经每一个中周期(本书章节排列正是因循中

周期而划分)都是从阳爻开始,下经每一个中周期则从阴爻开始,这与经济长周期前 30 年以产业革命(实体经济)带来长期经济繁荣,后 30 年以服务业(虚拟经济)带动经济发展如此契合,难道是巧合?

《周易》周期与经济周期比较

	《周易》周期		经济周期	
	分 类	卦 数	分 类	期 限
长周期	六十四卦	64	长波周期	50 年到 60 年
中长周期	上、下经	32	熊比特周期	25 年到 30 年
中周期	较大起伏	7 到 11, 10 卦左右	朱格拉(中)周期	9 到 10 年
短周期	一个起伏	2 到 4	基钦周期	3 年左右
生命周期	六爻演化	1(六爻)	农业周期	四季变迁

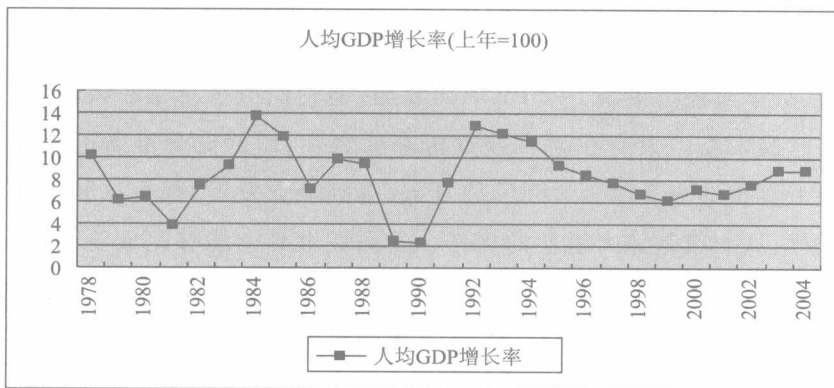
在经济周期类型中,朱格拉周期因法国经济学家朱格拉提出 9 ~ 10 年为周期的经济波动而得名。技术创新理论的缔造者熊彼特把这种周期称为中周期,这是经济周期中最主要的周期表现,我们所经历的周期大部分属于这一种。基钦周期因英国经济学家约瑟夫·基钦提出存在着一种 40 个月(3 ~ 4 年)左右的小周期而得名,一个中周期则包括两个或三个小周期,在第四和第五章中,读者将看到这个规律在今本卦序中,对应得极为工整。康德拉季耶夫周期是目前人们发现的最长经济周期,因俄国经济学家康德拉季耶夫发现存在着 50 ~ 60 年一个的周期而得名,也称长周期或经济长波。美国经济学家库兹涅茨也提出了一种与房屋建筑相关的经济周期,这种周期平均长度为 20 年左右。这也是一种长周期,被称为“库兹涅茨”周期,也称建筑业周期。

熊波特对前三种经济周期作了高度综合与概括。他认为前三种周期尽管划分方法不一样,但并不矛盾。每个长周期中套有中周期,每个中周期中套有短周期。每个长周期包括 6 个中周期,每个中周期又包括 3 个短周期。熊波特还把不同的技术创新与不同的周期联系起来,以三次重大创新为标志,划分了三个长周期:第一个周期,从 18 世纪末到 1842 年,是“产业革命时期”;第二个周期,从 1842 ~ 1897 年,是“蒸汽和钢铁时期”;第三个周期,1897 年以后,是“电气、化学和汽车时期”。熊彼特本人还提出了一个 25 年到 30 年的周期,这样,目前所有的周期现象与划分都

严格地与六十四卦的划分和今本卦序的升降起伏相一致。如今世界经济正在第五个长周期中运行,且产业周期的特征是 IT 技术、生物医药、新材料和新能源。而第四个长周期的产业特征是战后的核能技术、电子技术、重化工业等。

应该说,中国目前的经济发展正处在同时发展第三、第四与第五长周期出现的产业,从我国产品出口结构中,我们也会发现,西方衰落的电气、汽车产业、钢铁产业、重化工业等已成为近年来中国经济增长的发动机,同时,家电产品、机电产品也是中国出口产品的主力军,最后,中国还向世界出口航空航天、高性能计算机、精密仪器等高新科技产品。

进入 21 世纪以来,世界突然发现,如果没有中国参与先进的科学技术的研究和发展,这些技术的发展前景是暗淡的。例如,只有中国采用了磁悬浮技术,它才可以产业化;又如,只有中国青年流行最先进的手机,这种手机才能赢利;再如,一旦中国建立自己的 3G 标准,全世界的相应研发机构都要改变自己的标准。在 21 世纪,中国将成为新的崛起大国,这是不容怀疑的,但是,崛起的大国要承担起相应的大国责任,不仅我们的硬实力会影响世界,我们的软实力也会左右世界文明的进程,因此,中国文化传统中最精华的部分必然成为世界通行的教科书,对此,我们准备好了吗?!



我国人均 GDP 增长率 (1978 至 2004 年)

按照朱格拉周期,我们应该准确地预测到 2008 年前后的严重衰退:1990 年中国经济曾陷入较严重的衰退,1998 年的中国经济又一次陷入较严重的衰退,同样,我们也可以预测到 2017 年左右中国应还会有有一次较严重的衰退。回想 2006 年和 2007 年美国政府的经济政策和中国经济的政策,尤其是 2008 年上半年的经济政策,我们不难看出其中存在着许多不合理的地方。尤其是在 2008 年下半年之初,我国还在维持高利率政策,在珠三角出现严重问题的情况下也未能及时出台财政政策,导致 2008 年第三、四季度的 GDP 增幅快速下滑。从白圭的智慧,我们就可以对比看到,我们的相应政策的决策机关几乎对经济预判交了白卷。在 2007 年,许多官员和经济学家甚至还在畅想 2008 年、2009 年的美好前景,实在让我们汗颜和恐惧。如果 2006 年开始严格限制投资水平,可能就不会发生今天供给严重过剩的情况,毕竟从投资到生产有一个建设周期,提前两到三年的宏观管理会熨平大起大落的经济波动,减少巨大的资源浪费。

THREE 第三节 生存之道,衰亡之路

彼得·伯恩斯坦在《风险》一书中说:“企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条,一切都周而复始,但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。”只有在时机或危机来临之际,做好充分准备的企业,才谈得上真正知晓大律。大到民族复兴,小到企业发展,都有认知大律、遵循大律,从而成就伟大事业的责任。然而在世界上能够完成复兴的民族少之又少。四大文明古国,只有中华文明完整地保存了下来,目前,也只有中华文明有希望实现在 21 世纪完成赶超的重任。可见,民族的“存之道”只能在中华典籍中寻找,不过,面对古希腊、古埃及、古巴比伦的衰落,面对西班牙、荷兰、英国的依次衰落,我们似乎很难找到一条适应所有案例的“亡之路”。

同样,有理想的企业家都在追求基业长青。但是,摆在我们面前的规律是,100年来,在美国,只有GE一家公司始终保留在道·琼斯成分股中,而那些当年同样叱咤风云的巨头们要么纷纷被后来者超过,要么一夜间就轰然倒下。最近的案例是雷曼兄弟的倒闭和美国三大汽车企业的濒临破产。本节我们还会将GE的百年长青和美国次贷危机作为案例,讲解企业的存亡大律。

据美国《财富》杂志报道,美国大约62%的企业寿命不超过5年;只有2%的企业存活达到50年;中小企业平均寿命不到7年;大企业平均寿命不足40年;一般的跨国公司平均寿命为10—12年;世界500强企业平均寿命为40—42年,也就是说世界上最具实力的公司平均起来也只能维持传到第2代。10年不到的企业平均寿命,让我们更加深刻地认识到寻找“存之道”,避免走“亡之路”是多么的重要。

一、中华民族实现伟大复兴,跳出历史周期律是关键

79

看到六十四卦卦名,多少令人欷歔不已:大部分卦象都不怎么好,乾坤过后,便是屯、蒙、需、讼、师五卦,“屯”是事物刚刚开始便陷入艰难之中,“蒙”是教化一帮未开化的野蛮人,“需”则是拓展生存空间,“师”更是充满杀伐声。好不容易转到泰卦,万物交泰,一派欣欣向荣,但是刚刚发展到第三爻,否塞的祸根便开始滋生,爻辞称“无平不陂,无往不复”,提示人们弯曲不平的道路就在眼前,走得太远应该回头了。从卦名上看,直接标明是“讼”难、“困”难、“蹇”难、“睽”难、“蛊”乱、“坎”险、“剥”态等卦象,就超过了一半,体现了治世短、乱世长的历史现实。《周易》有五大类吉凶判词:吉凶悔吝咎,吉是吉庆好年景,凶则是灾难不可免,悔是有后悔遗憾,只要谨慎戒惧则无忧,吝是小的羞辱,小的厄运,咎则是小灾小难。吉只占20%,凶和咎则占了小一半,悔和吝也各占20%。

历史学家讲中国历史,总是沿着“一治一乱”的路子研究,然而乱世远比盛世的时间要长。据台湾著名经济史学者翁之镛统计,从秦统一到清覆亡共2159年间,盛世仅占6.9%,治世占13.2%,小休占10.5%,衰

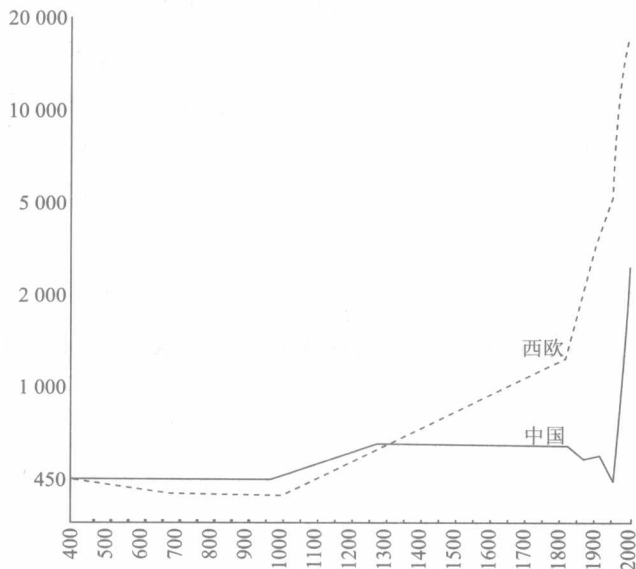
世占 21.2%，乱世占 48.2%。这个统计结果居然与《周易》卦象的安排十分巧合，吉利的卦象和吉的断辞大致占五分之一，而中国历史的盛世和治世加起来恰恰就是 20%。

世界历史走到今天，大国兴衰，依次转移；中国五千年历史，治乱交替变化，难道是《周易》大律的体现吗？1945 年 7 月抗日战争即将结束，黄炎培来到延安，在窑洞里问毛泽东，共产党能否走出一治一乱的历史周期率，他说：“一部历史，‘政怠宦成’的也有，‘人亡政息’的也有，‘求荣取辱’的也有。总之没有能跳出这周期率。”毛泽东答道：“我们已经找到新路，我们能跳出这周期率。这条新路，就是民主。只有让人民来监督政府，政府才不敢松懈。只有人人起来负责，才不会人亡政息。”（黄炎培《延安归来》，《八十年来——黄炎培自述》，文汇出版社 2000 年版，204—205 页）

应该说，毛泽东指出的道路是正确的，毛泽东的回答含有这样的逻辑：如果人民不能监督政府，政府就会工作松懈，如果百姓不能做到“天下兴亡，匹夫有责”，政权就会转移。事实上，人民不能监督政府，政府官员可能会做出违背社会、人民利益的事情，如果官民矛盾激化，还可能导致社会群体事件频发。看来，当社会主义民主建设取得重大突破的时候，我们就可以说，中华民族已经走出了一治一乱的周期律。

中国大历史可鉴：西周分封形成一个长达 200 年左右的君子通泰时代，至厉王、幽王始变，从此中国历史进入谋略纷争的否塞时代。至汉武帝独尊儒术，方有汉盛世的出现。之后每况愈下，中国历史几乎大部分时间陷入战乱分裂的局面。逾 600 年，始有贞观之治，在贞观短短 23 年中，君臣如兄弟，官民如父子，自此，中国没有出现一个朝代如贞观那样，政治清明如水，社会安定如山。至高宗、武后，否态尽显，安史之乱之后，中国社会进入“天地闭，贤人隐”时期。300 年后，始有北宋五子出现，中国又进入通泰时期，这个时期因儒学立国的基础和框架建筑得十分坚固，本可改写历史兴衰周期率，但异族入侵，使得治乱循环又延续到今天。

从麦迪森的研究中，我们可以看到，从公元 400 年起，中国实质上发生长期经济增长的年代只有宋朝和当今。到了公元 1000 年，西方的发展



中欧人均 GDP 的历史比较

(引自:安格斯·麦迪森《世界经济千年史》第 30 页北京大学出版社
2003 年出版)

速度比宋朝要快,结果公元 1300 年以后,中国的人均 GDP 便落后于西方,只是由于人口数量的优势,中国经济仍能继续维持世界第一 400 年。近 500 年来,世界经济增长的领头羊不断交错出现,先后出现西班牙、荷兰、英国、美国等龙头强国,颇类似于中国春秋五霸的兴衰历史。

一国经济超过另一国经济,只需其经济增长率长期超过他国即可。在 1870 年,澳大利亚人均 GDP 为 3123 美元,而日本仅为 618 美元,经过百年,到 1995 年,日本达到 37500 美元,而澳大利亚仅为 16400 美元,日本将澳大利亚远远甩在了后边。在这百年中,日本年平均经济增长率仅仅比澳大利亚高一个百分点。如今历史的机遇又转到了中国头上,中国已经有 30 年经济增长率稳居世界前列,且在大部分年份居首位,这为中国在未来几十年后超过大部分发达国家奠定了基础。

不过易道的规律是,变则通,通则久。当年大英帝国企业不愿退出已经形成的巨大固定资本,必然因新兴产业的兴起,被德美赶超;日本企业因 IT 产业缺乏投入,终导致 20 世纪 80 年代中期以后的增长乏力。战后

经济运行的主要特征是,经济快速增长的核心不断在发达国家以及发展中国家之间转移。不过,这些核心国家皆没有领先超过 30 年。中国要想打破这个怪圈,就要回归中华传统智慧,构建和谐诚信的社会制度,无疑,《周易》提供给我们无穷的宝贵财富。今天我们要破除虚妄,感而遂通天下:知者盛,迷者衰,易道已先觉。易道昌,国运强,民族必复兴。

二、经济或企业通过变通避免走向衰败,转折点求变是关键

企业往往只注重学习成功的经验,而难以吸取失败的教训,这是企业经营的最大误区。形成这一误区的根源在于管理者没有意识到企业经营的特异性:企业成功与失败具有严重的不对称性,即企业成功的可能性远小于企业经营失败的风险。这导致过分学习成功经验的企业面临觉察不到的失败危险。

82

大多数人喜欢解剖那些成功的巨人,记录他们成功的足迹,阐述他们成功的经验。然而,失败者的悔恨和懊恼却没有多少人问津,失败者的切身体会和经验少有人能领悟。如果把管理学家当做把脉企业的医生,那么这些只从强壮的健康人身上得到医理的医生,一旦碰上出问题的企业,往往束手无策,因为他们没有学会给病人看病。管理学家应该从心理学家那里懂得这样一个道理:即使是对健康人心理知识的了解也是通过研究有心理疾病的患者得到的。

在激烈竞争的市场环境中,企业时时刻刻面临生存与发展的选择。但是未必每个人都懂得:企业成功所带来的收益,永远抵不上一次同样程度的失败造成的损失。对任何规模和发展阶段的企业来说,成功与失败永远不对称。无论企业成功多少次,积淀下多大的资产规模,一旦经营决策失败,哪怕只有一次,带来的损失往往是惊人的,资产越大,这一损失越沉重。问题是市场允许企业永远成功下去,却往往只给企业少数几次甚至是一次失败的机会。因此,经营企业具有相当高的失败风险。结果,成功企业可以继续享受成功之轻,失败企业却无法承担失

败之重。

因此,在企业竞争过程中,往往不允许犯错误,这些错误往往成为交不起的学费。因此,难免犯错误不能成为企业走向失败的开脱词,企业组织不允许自己成为试错的工具。为此,找到一把解决趋吉避凶的钥匙,是企业家梦寐以求的,也是企业基业长青的前提保证。《周易》恰恰可以起到这样的作用。

2006年9月7日,纽约大学的经济学教授鲁里埃尔·卢比尼在国际货币基金组织(IMF)发表演讲。他预言,一场危机正在酝酿之中。他警告说,在未来的几个月和几年里,美国很可能会遭遇一场前所未有的房市崩溃,石油市场将会受到冲击,消费者信心将急剧下跌,美国将最终陷入一场严重的危机之中。他将这次危机设想成12步。今天已经发生的过程完全是按照他的预测进行。为什么只有他一个人在金融体系一派繁荣的背景下预言危机呢?并不是他有什么法眼,而是他始终坚信经济规律一定会起作用。今天回头看他的推论,好像任何一位经济学家都可以想到,但面对2006年的经济形势,没有人能够把未来说得如此清晰。

卢比尼的推论基于这样一个事实:美国居民的消费需求严重超过居民收入,信贷过度失衡。他指出,60%—70%的美国人实际工资下降,靠借钱维持过去的生活水平;20%的美国人靠借款维持超出其收入水平的生活水平。在房地产价格不断上升的情况下,财富效应使得穷困潦倒的人也负债住上大别墅,结果大量的住房抵押贷款就充斥了美国债券市场,进而又由世界金融体系买单。接下来的信贷市场崩溃、楼市泡沫破灭就成为必然了。这也直接导致拥有12多万雇员的雷曼兄弟公司倒闭,150年的辉煌历史顷刻结束——就在倒闭的前一年,它还名列《财富》全球最大五百家公司第132位。

卢比尼的例子说明,祛除虚妄对我们避免或平抑经济危机是多么的重要,从反面也说明,大多数人处于虚妄状态,对社会经济的损伤是多么的不可低估。雷曼兄弟公司在过去150年中,始终处在发展壮大之中,在发展中掩盖了存在的重大危机,它用活生生的例子诠释了企业经营的风

险及不可承受失败之重的道理。

最后,我们可以通过通用电气公司(GE)的发展脉络,阐述企业顺应周期大律,紧抓变革时机,从而获得新的生命力,成为长青企业的奥秘。

通用电气的发展历程

年 份	事 件
1878	爱迪生电灯公司成立
1882	通用电气成立
1896	通用电气制成了电动 X 光发生器
1905	开始进入金融业,商业信贷
1910	生产密封的二氧化硫压缩机冰箱和第一台 Hotpaint 电炉
1913	开发了热阴极高真空 X 光管
1914	为巴拿马运河开航提供当时世界最大的电机控制器
1918	发明磁电管,在二战中用于雷达系统
1930	家用电动洗衣机上市销售
1932	建立空调部门以开发家用取暖、加湿和气温调节的电器
1935	推出第一台家用电动食物垃圾粉碎机
1936	推出一系列新型的厨房小家电
1939	发明“隐形玻璃”
1951	开始军用发动机 J79 的研制工作
1955	研究实验室宣布发明了首次可重复的钻石加工方法
1955	推出第一台用于飞行和航天领域的密封式超小型继电器
1956	CJ805 打入商用喷气发动机市场
1957	合成出一氮化硼,其硬度仅次于钻石
1957	赢得美国空军的新型超音速拦截机的合同并开发了 J93
1971	为空军一号提供动力,以其 CF6 高分流涡轮风扇发动机转入民用市场
1976	利用计算机断层显像仪进行人体扫描
1978	开发了第一台可编程、带电子钟的收音机
1993	新型磁共振导向治疗系统开始进行临床试验
1996	MSNBC(能提供 24 小时有线新闻和信息的频道)和互联网上的 MSNBC(能在网上提供广泛的互动新闻服务)由 NBC 和微软共同建立
1998	研制出新型的 LightSpeedQX/ICT 系统。这是世界上第一台能使医生同时捕捉多个影像的扫描装置,而且速度要比传统的单片扫描仪快 6 倍
1999	通用电气电器部研制出采用快速烹饪技术的革命性烤箱;通用电气医疗系统部和研究开发中心在成像技术方面获得一项重大突破——功能性解剖基因定位
2002 以后	进入生物科技、有线及影视娱乐、安全以及风能等具有更好赢利前景的热门领域

看到这张表格,我们不难发现,原来企业长青的奥秘异常简单,顺应

产业发展的周期大律,及时成为技术创新的领先者,就可以不断发展壮大,不断走向新的辉煌。我们可以畅想一下:如果通用电气只生产电灯,今天我们会知道曾有个公司叫通用电气吗?如果通用电气今天没进入生物科技、有线及影视娱乐、安全以及风能等领域……20年后我们还会讨论通用电气吗?如果通用电气没有二到四年的产品更新换代,它还会在国际大企业的名录中吗?如果没有电子、机械等领域的全面技术领先,通用电气还会百年来领先照明产业吗?读者不难发现,百年来通用电气公司的发明,始终走在科技变迁的前列,且都是重大社会需求。企业文化决定企业眼界,企业眼界决定企业事业的兴盛长久。

众所周知,韦尔奇从1981年职掌通用电气,使得该公司连续18年保持两位数的高速增长,他初任CEO的时候,通用电气销售额为250亿美元,而到1999年时,达到1110亿美元,当年排在全球第一。就是在2001年美国经济的衰退的情况下,通用电气仍创出141亿美元的利润,年增长率11%。然而,董事会看到了韦尔奇的创新能力正在走下坡路,便毅然决然地用伊梅尔特接替韦尔奇,担任通用电气新的董事长和CEO。实践证明,2002年后,通用电气进入生物科技、有线及影视娱乐、安全以及风能等具有更好赢利前景的热门领域,是非常明智和有远见的决策。伊梅尔特接替韦尔奇的例子也说明,变革要在衰退迹象即将发生的转折点上进行,切莫等到衰退进入谷底再进行人事变动、战略转移,因为,进入谷底可能意味着企业经营的彻底失败——破产或被兼并。

技术创新大师熊彼特讲了这样一个最动听的故事:我们这个人类世界是由一群目光短浅但又理性的生物组成,但也有个别分子胆识过人勇于承担风险,且目光远大善于把握时机,他们被称作“企业家”,企业家最先发现有赢利的机会,并将这一机会转化为行动,结果在短期内迅速兴旺发达,之后一批敏感的跟进模仿者,他们也会获得相当的利润,这时候,众人方才如梦初醒,纷纷上马,结果等他们赶到,市场份额已经所剩无几。这就是学习成功的结局。第一个尝试者是企业家,第二个学习者是模仿者,第三个跟进者是失败者。故事远没有结束,因为机会随时都可能出现,然而结局总是一样的,企业家总是极少数人,而学习成功的大众永远

不成功。为什么如此循环下去,目光短浅者就不能修炼得高瞻远瞩,就不能气势磅礴一回?

看来,在这个世界上,能够认知大律的精英是少数人,而认知大律之后又能诚信于大律的精英就更少了,至于还能够将大律实践于经济体系的企业家,则是少之又少的精英阶层了。这些企业家实际上只做了一件事情,那就是把握关键的时机,将可能的利润化作了现实的利润,而所有的时机几乎都在经济发生剧烈变化的转折点上。从 GE 的例子可以看出,对时机点的把握是一个长期的过程,一旦在一个转折点上失败,企业就会迅速地失去市场,走向衰退。《周易》倡导忧患、凶多吉少、逆多顺少,这种思想恰恰是企业经营中必须天天谨慎戒惧的地方。《周易》不仅向企业家展示成功的要诀,揭示领导变革的大律,还为企业家提供了一个预测决断的工具,让企业家在最迷茫的时候,也能抓住转折的时机,获得基业长青,这是《周易》对中国企业家的大恩惠,无怪乎那些有成就的中国企业家大多钟爱《周易》。

《周易》如是說

第四章 脱困与变通战略

——案例分析

第一节 屯盈始生

屯(音 zhūn)卦为震下坎上,象征企业初创艰难。坎为险,震为动,有行动遇险之意;坎为水,震为雷,在八卦中,水性柔软而雷性刚猛,虽然刚柔能够相合,但雨水在上而未降,雷起大地尚未行,艰难异常。在企业组织内部,下层刚动,急躁欲行,上层柔险,未施恩泽,因此六爻爻辞告诫下层持久守正、上层施恩于下。屯卦让我们感受到了大自然的生命之音,响雷阵阵,阴雨绵绵,天地随之感应,预示新生命的艰难诞生。

一、屯卦六爻大义与企业脱困变通战略

初九如同刚刚成立的一个小型家族企业,力量弱小,又没有大企业可以依靠,因此举步维艰。就像小草刚刚冒出大地,却有大石头、木柱子阻碍它的生长。

企业初创应对战略:坚固组织基础,拉起员工队伍,选择能够与员工同吃同住同劳动的基层领导。

六二骑上快马,希望快点回到家里。但是,这匹马认生,来回打转,就是不听使唤。就在这个时候,前面来了一个马队,其中领头的正是初九。六二以为碰到了强盗,赶忙躲了起来。回到家中,才知道是前来提亲的队伍。父亲询问女儿的态度,女儿回答:企业正缺人手,还是等一等吧。父亲想了想,如果下嫁给家业不如自己的初九,就等于弱化了自己的实力,反而让对手如虎添翼,如果再为对手生个一男半女,对手的实力就会超过自己。结果,女儿的婚事便一拖再拖,等到十年以后才出嫁,并且嫁给了大企业家九五。

弱勢企业合作原则:企业初具规模,必要寻求合作者。寻找合作对象的原则是,弱弱结合不利于企业发展,强弱合作、优势互补可以帮助弱小

企业渡过初创时期的困难。对员工进行持久奋斗和企业认同感教育。

六三同伙计们前去打猎,发现了一只野鹿,便追到了树林边。树林茂密,众人惧怕陷入迷途,便分头去寻找看林人,却没有找到。因为没有看林人做向导,便放弃了这次逐利行动,返回家中。

小企业规避风险原则:当企业找到新的投资机会的时候,首先应对项目的可行性进行评估,重在规避风险。

六四骑着快马,前往与初九婚配。前往是吉庆的,没有什么不利。

企业寻求内部人才战略:须在企业基层寻求贤能辅佐,这样才能克险济屯。对于基层贤才要采取求取的态度,才会获得下属支持。

九五为业界龙头企业,在基层,有初九为之效劳,在中层,有六三和六四这两个明智之人勤勤恳恳地工作,因此财富有了一定积累。可是他贪欲过甚,并没有将这些财富与下属们分享,而是享了独食。结果,这些下属或怠工,或走人,一时间热闹的企业冷清了下来。经过反思,九五采取了与下属分成的办法,一小部分留给自己,大部分分配给员工。从此,企业又恢复了往日热火朝天的生产景象。

企业分配利益原则:初创有成的事业,必须做到分享利益,财散人聚方能患难与共,齐心协力方能事业有成。

上六乘着快马前行,但是快马就是来回打转,急得人泪水都涌了出来,可是马还是原地打转,结果急得眼泪就像小河一样流淌了出来。

企业脱离屯难战略:企业发展壮大,需要联合多方力量,如果还是小集团奋战或家族打拼,必会陷入失败之中。

二、屯卦案例分析:“经营之神”王永庆的成长启示

东芝是日本著名的大企业,在华投资覆盖了家电、能源、半导体、机电等诸多领域。它在中国建立独资企业,却是1991的事,投资约1亿美元设立东芝大连有限公司。在进行这项投资之前,东芝对这个项目早就在进行考察,光可行性论证就做了三年,兼备了屯卦初九的顽强和六二的持久准备。

在初步取得成功之后,才将投资加以扩大,从1992年至1997年,六年之内东芝在中国建立了15家合资企业,将一个单纯出口加工型企业变成了融入中国市场的企业。建立合资企业不仅仅是当时中国政策使然,与中国企业合作,正是寻找看林人指路的战略选择,这就是六三规避风险的含义,也是六四寻求合作的内在要求,之后,东芝并没有将积累完全撤出中国,而是像九五爻那样寻找更好的发展机会。进入21世纪之后,中国产业结构升级加快,东芝便加大信息技术产业投资。只有继续前进,开拓新的领域和方向,才可以避免“泣血涟涟”的局面出现。

类似的例子还很多,麦当劳在1990年进军中国之前,早在1983年在中国投资兴建工厂、开发农场,为麦当劳半成品的生产与加工做准备。1984年,麦当劳的马铃薯供应商派专家来到中国,考察了黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等地的上百种马铃薯,最后在承德培育出符合麦当劳标准的马铃薯,1998年产量已达到12000吨,麦当劳在北京郊区的薯条加工厂也已达到了一定规模。进入中国市场后,又将以牛肉为主的汉堡包,变成以鸡肉为主的汉堡包,这些都与屯卦所阐述的创业理论相一致。

屯卦代表创业艰难,代表这一卦象的应是那些白手起家,一步步成为大企业家的人们,台湾塑料大王台塑集团董事长王永庆最具有典型性,他被世界称为“经营之神”。

王永庆出生在典型的中国乡下家庭,兄弟姐妹多,地少家贫,连吃饭穿衣都成问题,这也造就了他吃苦耐劳的性格。由于家里穷,王永庆只上过几年小学,就辍学回家,去米店当小工,以挣钱维持家庭生活。这些苦难后来成为他坚忍不拔精神的来源和推动力,甚至在他成功之后,“苦”字一直陪伴着他。一条毛巾都能用上20年,谁能想象这个人拥有台湾十五分之一的财富。王永庆将屯卦的“贞”(守持经营正道)的精神贯彻始终,2008年,为摆脱经济萧条,他在近92岁高龄仍然奔波各国,视察自己的工厂,不幸劳顿去世。

王永庆在米店当小工期间,就开始筹划自己的创业之路,16岁时便由父亲王长庚借来200元钱做本钱,在嘉义开了一家小米店。他的大弟王永成与二弟王永在都来米店帮忙。这个过程正是按照屯卦初九爻所说

明的那样进行的,家族企业的最初结构搭建了起来。

由于米店服务对象是每个家庭,而这些家庭都已有固定的购买习惯。王永庆只得挨家挨户去拜访推销,好不容易才争取到几家顾客。为了增加顾客,他便在米的品质与服务上下足工夫。他先将米糠、砂粒、小石头等杂物捡干净,再将米卖给顾客,每次还亲自将米送到顾客家中。

王永庆把米送到顾客的家里之后,便将顾客米缸的容量记在小本上。然后根据这家人的人口、吃米习惯等资料,计算出送一次米大约食用的天数,在顾客吃完米之前的二、三天,他就主动把米送到顾客家里,送米的时候,将旧米淘出来,将米缸清洗一下,新米放在下层,旧米放在上面。这么一来,顾客不用受买米之劳,而王永庆则有了牢固稳定的顾客,且顾客数量连年增加。即使是收米钱这种事他也考虑得十分周全,一定在顾客的发薪日收米款。一两年之后,王永庆一天就可以卖出将近两吨米。靠着艰苦工作赚来十几倍于其他米店的收入;在开店一年后,他就买了一些碾米的设备,由卖米店扩大为碾米厂。数年艰辛,终于有所收获,王永庆通过他的努力实现了屯卦六二爻所阐述的含义,中正与坚贞做事。

到了1941年,王永庆碾米厂的营业额已经名列嘉义12家碾米厂的第3位,然而他的设备规模只是列在第四的日本厂家设备的三分之一。由于战争因素,日本开始实施配给制度,王永庆的米店和工厂被迫关门。之后,他便将积蓄购买了土地,过起了地主生活,这一年他26岁。这次舍弃嘉义的事业,是不得已的选择,却巧合地与六三爻阐述的情况吻合。

之后,他又开办了砖厂,不过在战争时期,他只能惨淡经营。最终还是以关门了事。同时,他还发明一种混合饲料,将当时的一两斤重的瘦鹅养成七八斤重的肥鹅。尽管他没有成为养鹅大户,但他却从中体会出这样一个人生经验:一个人在失意之时,要像瘦鹅一样忍饥耐饿,锻炼自己的忍耐力。只要饿不死,一旦机会到来,就会像瘦鹅一样,迅速地强壮肥大起来。这样的精神正是六二的艰苦卓绝精神,正是靠着这种精神,王永庆最后成为九五那样的核心大企业家。之后,他转向了经营木材生意。

抗战胜利后,台湾脱离日本统治,饱受美机轰炸的台湾,处处断垣残壁。在朝鲜战争期间,台湾大兴土木盖营房,建筑业发展迅猛,王永庆所

经营的木材业开始红火。这时候,他也结交了一些终生合作伙伴,为他今后几十年的拼搏打下了合作基础。这就是六四爻所揭示的那样,时机和合作基础建立之后,企业就会迅速成长起来。

1946年,王永庆正直而立之年,他的积蓄已有五千万元了。如同九五爻显示的那样,如果将他们囤积起来,是有凶险的,而寻找正确的投资机会,才是正确的选择。之后他又开始了碾米厂生意,在“2·28事件”之后,粮食管理条例异常苛刻,在经历了29天的无妄的牢狱之灾后,他开始寻找新的产业发展方向。屯卦上六暗示,如果不能有好的前进方向,企业就会陷入困穷之中。王永庆成立台塑,转向当时的支柱产业石化工业,之后,又顺应产业结构调整,投资电子工业,从石化工业的霸主成为电子工业的行家,成就了最具有华人精神的企业家传奇。

在《周易》案例分析中,选择王永庆作为首篇,一是表达对这位创业者的无比崇敬;二是告诉大家,《周易》不仅能够阐述企业经营理念,也在一次次地印证成功企业家的成长道路与六十四卦的逻辑顺序是惊人一致的。(本案例根据高天《王永庆创业之道》及其他资料整理编辑)

第二节 讼争无功

讼卦为坎下乾上,外卦乾代表刚健、缺乏妥协忍让精神,内卦坎代表坎险,具有汹涌奔腾的特性,因此讼卦上下互不相让,内争权力不止。争讼本身会浪费巨大的社会资源和生产资源,如要花费大量的人力准备诉讼,还有相应的财物支出。俗话说,伤敌一千,自损八百,争讼的结果必是两败俱伤。讼卦六爻,让我们感受到这样的争讼之道:不争是吉庆的;及时中止相争是可以避免灾咎的;不能取胜不应继续强争,不胜而选择退避是明智之举;仲裁争讼的原则就是中正无私;即使争讼获得收益,也会在未来被加倍剥夺。

一、讼卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六是企业最基层的领导。上级各个争强好胜,把批评下属看做施展权威的手段。面对这种情况,初六只得趁上级领导心情好的时候,为自己解释几句,这样就能获得领导的理解。

企业下层领导应对争讼战略:下层领导离上级领导较远,常常出现不能相互理解的现象。因此,企业要建立上下级之间的沟通机制,当小问题出现的时候,就要及时解决,切莫让局面变坏。

九二刚强好胜,自己的上级九五也是寸理不让。除此之外,九二处处为自己所辖的部门争取利益,必然有失偏颇,受到上级严厉批评。九二处在阴爻之位,官位又不高,因此,深知强争是没有好结果的。终于在一个与领导的争执之后,发现自己永远不会是胜者。最后毅然采取“惹不起,躲得起”的战略,躲在自己管辖的车间中,克制自己,不再惹祸。

企业避免冲突的预警战略:教育企业骨干要有岗位意识,还要有大局眼光,不要只看到利益,看不到合作;上级在教育下属过程中,要守持中正原则,切忌因矛盾冲突对下属进行打击报复。

六三掌管着一个重要部门,他的前任将这个部门调教得井井有条,因此他选择了坚持前任的做事风格和处事方法。这样便招来了许多非议,说他缺少独立工作的能力。随着时间的推移,众人也就闭上了嘴巴。与上级沟通是必要的,但顺从上级行事,虽常常被委以重任,却没有做出什么成就。

企业中层保持组织和顺的方法:科层制强调服从,这是保证企业高效率运行的前提保证。努力做事、坚守本职是中层领导的基本职业要求。因此,企业应当选拔符合这种精神的骨干担任中层领导。

九四是企业的副总,性格刚柔兼济,刚强时常与人争讼,柔弱时便忍让退缩。随着阅历的积累,自己渐渐学会了反思,到了中年便也算是“知了天命”,因此能够从内心改变争竞态度,顺从天命,及时中止争讼。

企业副手的做人规范:企业副手最好当,也最难当。只要能够做到心

安理得,顺应上级领导,又有下级支持,就会工作顺利;相反,一味逞强好胜,就会失去上级信任,也会失去下属支持。

九五是企业老总,明智又中正。在企业创业初期,分配制度很不健全,企业内部为了局部利益相争不已,这时候企业最需要一个公正的领导者,只要裁断争讼明确合理,那些为了一己私利而强争者必会退却。在裁断争讼过程中,企业也会形成广大员工认同的合理的分配制度。

企业领导人应对争讼的原则:公正永远是企业领导人处事的第一原则,只要做到“对事不对人”,就能建立一套运行良好的制度。

上九是一个将争讼进行到底的人。凭借强权,在争讼中取得“胜利”。终于有一天,九五发现企业内部不和的原因是存在争讼的祸根,有一个无权有势的家伙在后边捣乱。因此,在一日之内就将上九获得的禄位剥夺了三次。

企业铲除争讼根源的方法:要铲除强争之人,还要将争讼得到的好处都收回,这样,员工就可以知道争讼的危害,从而将争讼消弭于未发之际。

二、讼卦案例分析:我国民族品牌饮料市场拓展之路

1984年,健力宝诞生于广东三水县。这年3月,三水县三水酒厂厂长李经纬“突发奇想”,想成为美国洛杉矶第23届奥运会中国代表团的指定饮料的生产商。而此刻,他手上只有一种还没有投放市场,甚至连用什么来包装和商标是什么都还没有确定下来的新饮料。

这个产品就是欧阳孝研发出的一种“能让运动员迅速恢复体力,而普通人也能喝”的饮料。这个产品就是“健力宝”,含有“健康、活力”的保健暗示。1984年,刚刚诞生的健力宝成为中国奥运代表团的首选饮料。随着中国体育代表团的优异表现,健力宝也获得了不可想象的关注。一时间健力宝获得了“中国魔水”的美誉。1988年全国经销商订货会,短短两个小时,订货额就达2亿元。第二年实现销售额2.7亿元。1989年,健力宝的广告投放值高达1000万元,这在当年中国的消费品企业中名列第一,其产值接近5亿元,确立了绝对的霸主地位。如同把健力宝定位在讼

卦九五至尊的地位，在后来的市场“战国争霸”中，健力宝最终作出了明智和中正的选择。

然而，进入20世纪90年代之后，中国饮料行业走向了群雄争霸的时代。太阳神和娃哈哈仅仅在两三年之中，就取得了令人惊叹的业绩，不过它们从来没有跟健力宝发生过正面的产品竞争。特别是娃哈哈，后来从保健品市场转到饮料领域，却没有主推果汁类的汽水饮料，也没有做易拉罐类产品。原因当然与健力宝的品牌效应太过强势有关。娃哈哈知道不可争，就采取回避策略，这正是九二与九四爻的最优选择。

从1990年到1994年，全国保健品生产企业从近百家增至3000余家，增长了30多倍，品种多达2.8万种，年销售额高达惊人的300亿元，4年增长12倍。作为国内第一饮料品牌，健力宝的定位是游走在保健品与饮料之间，所受的冲击可想而知。在国内饮料市场上，健力宝四处受敌，太阳神、乐百氏和娃哈哈掠去了大块市场份额。而它独特的保健概念又被沈阳飞龙和山东三株抢去了风头。一场广告大战也随之打起。从1991年起，飞龙广告费投入120万元，实现利润400万元；第二年，广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元；到1994年，广告费投入过亿元，是健力宝的1倍多，利润达到2亿元。在1994年，创业不久的三株销售额就超过了1亿元，第二年竟冲到了20亿元，赶上了如日中天的健力宝。广告争讼耗费了大量的资源，而美国只有两家饮品巨头，广告效应远远超过中国百家竞争企业。

后来的事实是，这场长达七八年的营销乱世中，健力宝并没有深陷其间。它没有跟着太阳神大打广告战，其广告投放一直很有节制，并始终以体育运动为投放主轴，以小投入、大效应的新闻公关策划为特色；它也没有跟着飞龙、三株走上任意夸大功能、欺骗消费者的歧路，所以到1997年前后，全国保健品市场信用总崩塌的时候，健力宝并没有受到太大波及。它甚至没有走上多元化扩张的道路，健力宝的产品线一直非常单纯，现金状况极好，资本运作始终在力所能及的范畴内进行。飞龙、三株的命运阐述了上九不可争讼的道理，不走正道的结果就是失去自己。

不过健力宝保持九五至尊的地位，到了产权改革时代，便因无法克服

的地方权力介入,而走向渐渐剥蚀之路。(本案例根据吴晓波《大败局Ⅱ》及其他资料整理编辑)

THREE 第三节 泰否循环

泰卦为乾下坤上,象征通泰,企业处在盛世通泰阶段。泰卦是乾天在下,坤地在上,天为阳气,因而会轻扬上升,坤为阴气,因而会重浊下降,在一升一降的过程中,天地阴阳之气得以交合,万物得以滋养,从而象征企业亨通成长。经济处于通泰时期,企业应实行扩张战略,投资会带来业绩增长,但要小心,泰极否来,过度投资就会遇到否塞发生。

否卦为坤下乾上,象征否塞不通,讲解企业处于衰世闭塞的应对方法。否卦卦象是地在下天在上,阳气轻扬上升,阴气重浊下降,因此天地阴阳之气不能交合,万物生长不能得到通畅。在这样的企业组织中,小人纷纷粉墨登场,君子相继离组织而去,必然乱象丛生。

97

一、泰卦六爻大义与企业脱困变通战略

初九拔出一根茅草,连带出好几根来,连根系也拔了出来,他闻了闻草根的味道,春天的清新感受扑鼻而来。这是君子大展宏图的时机,初九怀着积极进取、向外拓展的心志,与志同道合者一起,共同开拓通泰的大好局面。

企业在通泰之初的战略选择:经济通泰,往往意味着在技术创新过程中,引领新技术的企业会带来成簇的创新出现,追随领先企业应调整产品方向,成为技术创新最早的模仿者。

九二通泰进入快速发展阶段。要想使通泰持久,就要牢记治泰四大要点:第一,要有包容精神,有宽厚的心胸就可以克服艰险;第二,要有果敢的做事风格,治散惩懒要有勇气,如同赤手渡河的英勇壮举一般破除弊

端;第三,要深思熟虑,即使是偏远的贤士也不要舍弃;第四,要有大公无私的品德,罢黜朋党是长治久安的良策,这需要领导者能够祛除私心杂念。

企业长久保持通泰的战略选择:选任包容宽厚的核心领导人;经常反省,不要形成积弊;注重从企业内部选拔人才,尤其是从最基层的员工中选拔人才;对企业内部出现的小团体现象要坚决打击。

九三走在平坦的大陆上,看到了前面有曲折的下坡;一直往前走,开始思索归程。九三像一个哲学家一样重新思考着企业发展的未来。世无常泰,因此要守持诚信,牢记艰苦奋斗,这样就可以免除灾祸。

企业预防泰极否来的管理哲学理念:企业家能力的消失是因为他们失去了发现潜在利润的能力,这种能力建立在持久的认知未来的能力之上,而认知未来的能力正是管理哲学的核心。因此,企业家的个人能力不体现在管理经验有多丰富,也不体现在管理艺术有多高超,而体现在思辨能力有多强大上。

六四到达山顶必然要有向下的归程,三只小鸟翩翩向下飞舞,虽然都不富有,也不用相互告诫,他们都心存诚信,一起向下飞来。

企业预警危机的应对方法:企业兴旺发达,必然积累一定的泡沫,过高的产品价格,过大的生产能力,都会成为经济萧条时的致命软肋,这时候不要一味追求向上,而应当做向下的准备,适当减少投资规模和生产规模。如此,会在危机到来之际,做到财务平衡、库存合理,具有充分的实力度过经济寒冬。

六五企业发展已经进入衰退时期,不过瘦死的骆驼比马大,仍保持着行业龙头的地位,就像殷王降其尊贵,将女儿下嫁文王一样,与新兴企业联合,就可以完成企业的技术转型。

企业战略联盟的战略选择:一成不变的大企业终有走向衰退的一天,因此,利用自己现有的市场优势和资金优势,及时与代表新技术发展方向的企业进行合作开发,就可以避免衰退,保持更长久的通泰。

上六企业通泰盛世即将结束。如同城墙倒塌,倾覆到城河之中。泰极而否,颓势已经显现出来,这时员工的心已经离散,不可再强争市场。

企业领导者要自行减少政令、文告。

企业衰退时期的应对方法:对濒临破产的企业,要顺应自然,切莫救援,这些企业像无底黑洞,会吞噬多倍的社会资源,最佳决策就是彻底清算。

二、否卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六拔出一根茅草,连带出好几根来,一簇根系随之拔了出来,他闻了闻草根的味道,早已没有了春天时的那种清新感受,反而感觉到了深秋时节茅草那即将冬眠的衰败气息。这深深让他感受到,小人即将登场,君子之道将渐渐消退,在这时候更要守持正道。

企业组织预防小人作乱的方法:要及时察觉企业组织内部人员的思想变化,察觉企业文化的变迁。一旦发现暗流涌动,就要寻找根源,及时清除祸根、拨乱反正。

六二知道,企业内部已经出现了否塞,因为小人开始得志。这时候要像大地那样,包容并顺承天道。小人们这样做也会获得吉庆。君子们远离小人集团,在小人尚未取得权力的时候,最终还是能够获得亨通的。

企业基层领导应对否塞初期的战略:否塞总是静悄悄地出现,几乎难以预防,小人随时钻营,处处寻找时机。因此,企业应当确立长久不变的行为规范,如能让小人们遵守规范,他们寻机祸乱组织的勾当就不会得逞。

六三是居位不正的小人,喜欢包容奉承,整天溜须拍马,却不知此种行径可耻可恨,最后落得自取其辱的下场。

企业领导人遏制小人的原则:如同三阳在上,上级领导团队要树立阳刚正气,这样才可以威吓制止小人行径。切不可在团队内部出现纵容、扶持小人的声音。

九四进入刚健向上阶段,是君子们齐心转否时期。九四奉命扭转否塞,这时小人势力虽未占据主导,但在组织基层形成了小气候。

企业领导人扭转否塞的手段:扭转否塞,就要采取分化小人、感化小

人的策略,与小人相合,才能扭转否塞状态。

九五是中正有为的核心领导,只要领导人秉持君子之道,闭塞状态就可以休止。扭转否塞,就要心怀忧患意识,要常思考衰亡问题,只有建立牢靠的生存基础,才可以停止否塞。

企业领导人休止否塞的原则:否塞不可怕,可怕的是失去忧患意识,这是挽救否塞的企业文化基础。面对否塞,领导人要坚持正道和中道,这是小人势力不扩展到上层的基本保证。

上九世界万物,皆是物极必反。否极必然泰来,闭塞状态不可能长久维持。

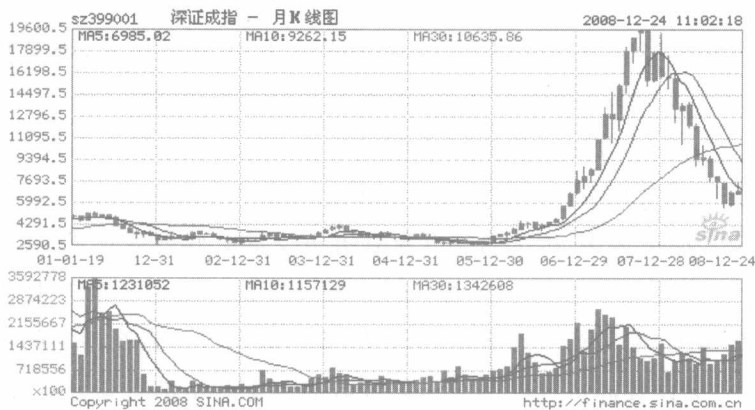
企业领导人的倾否哲学:最高领导人不是用管理经验治理企业,而是用管理哲学管理企业。管理经验可以处理日常事物,管理哲学则让企业避免陷入危难。

三、泰否合卦案例分析:中国股市有规律可循吗?

我们在第二章中阐述了万事万物皆有周期大律的思想,大到宇宙,小到昆虫,都按照周期规律生生死死。一个企业也要经历同样的生命周期,因此,所有的战略管理都要围绕企业不断新生、不断创生这一主体进行。完美的周期运行规律是日月运行周期,这种周期的准确性几乎不差毫厘,完全按照牛顿力学公式在做周期运动。随着影响因素的增加,周期运行渐渐呈现具有统计规律性,但是每个周期运动都不可能跳过周期运动变化的六个阶段。

在经济周期规律中,长周期大致为 60 年,如果科学技术发展出现加速趋势,长周期也可能只运行 40 余年就结束。同样,在政府宏观政策干预下,或国际经济发生重大变化情况下,9 到 10 年的中周期可能被缩短到 6 到 7 年,也可能延展到 12 到 15 年,比如,美国 20 世纪 90 年代新经济所带来的经济周期,几乎走了 13 年之久,而最近一次从繁荣到进入衰退只用了 5 年,如果下一次复苏起点在 2010 年,那么这个周期将运行 7 年。一般来说,只要企业在复兴前夕形成了新的资本投入,那么就会在下一次

繁荣期内,形成大的生产能力,从而形成巨大的利润积累,企业的生存能力就会大幅度提高;相反,如果是在衰退前夕进行了大规模投资,由于衰退期间产品严重供给过剩,这种投资势必很难收回固定成本,企业的生存能力必然受到严重打击。因此,理解经济周期规律,适宜地进行投入产出安排,企业就会基业长青。



在个人理财规划中,同样需要对经济周期有清醒的认识。在经济繁荣期间,股市往往牛气冲天,这与上市公司的利润大幅上升有直接关联;在经济衰退期间,股市往往熊态尽显,这时候许多上市公司亏损严重,甚至破产,悲观情绪迅速蔓延。结果股票综合指数总是在经济进入到衰退前夕达到最高,也就是泡沫外膜最薄的时候;同样,股票综合指数总是在经济转向繁荣前夕到达底部,并开始一轮新的上涨过程。上图是近八年深证成指的月K线图,在这个图形上,我们看到:在2005年第四季度,股市开始义无反顾地上升,如同泰卦初九爻所言,茅草带来的春天气息预示股票价格的迅速成长,在2007年2月和6月,都可以看到股市性质可能发生逆转的端倪,如同泰卦九三“无平不陂,无往不复”的提示,这时候,应当警觉股市下行风险了。如果股民在2005年底进入股市,而在2007年2月走出股市,他的财富将上升2倍,如果在2007年6月走出股市,他的财富将上升3倍。虽然这个时候仍处在通泰时期,但是,扭转通泰的力量已经结队而来,如同六四三只翩翩往下飞的小鸟。到了六五爻,经济已

征确实出现了衰退,股市价格也超过 6000 点达到顶峰,这也意味着股价将进入快速下降阶段。因此,上六爻强调城墙倒塌,倾覆到城河之中。这说明,泡沫经济一旦挤破,经济体系就会回到与实体经济一致的地方。

同样我们可以分析否卦,了解股价的周期波动规律。否卦初六爻象征刚刚出现否塞征兆,相当于泰卦九三到六四爻之间的状态,同样是拔出茅草,但闻到的却是秋天的气息。秋天到了,寒冬还会遥远吗?六三爻则相当于泰卦上六爻,经济危机已经成为现实,股价从哪里来,还要回到哪里去,这时候,股票市场的市盈率、市净率就要走到最初的起点。

到了九四爻,开始出现扭转否塞的征兆,这一爻相当于泰卦初九爻,这时候应当感受到春天即将到来。像拔出茅草,感受春天气息那样,应当渐渐地进入股市之中,因为否塞状况在九五爻的时候就休止了,到上九爻则否极泰来,新的牛市必然出现。虽然通过泰否卦我们不能知晓股市的峰与底在哪里,但是通过泰否卦的含义,我们却可以大致知道它的位置和区间,这对股民提高抗风险的意识以及政府制定政策都有指导意义。

102

股市是重要的融资工具,但也是虚拟经济泡沫滥觞和决堤的场所,《周易》升卦阐述了虚拟上升的起源、过程和结果,用寓言的手法,非常形象地描述了操盘手、投资家和从众股民在牛市中的喜怒哀乐,相反,小过则告诫我们在股市转熊过程中所蕴含的风险和灾咎。(见拙著《六十四卦通天下——管理者手册》)

FOUR 第四节 剥境难尽

剥卦为坤下艮上,象征剥落,企业处在剥卦之时,企业经营秩序会越来越混乱,陷入衰退、危机之中。然而,只要企业的核心竞争精神和拥有的适销产品没有被剥蚀掉,终会迎来剥极复来的一天。剥卦一阳五阴,象征着小势力从下边逐渐往上升,阳刚正气渐渐被侵夺得硕果仅存,只要小人们尊重企业运行秩序,最后顺从君子之道,就会挽狂澜于即到。

一、剥卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六为阴柔剥蚀阳刚之初,阴气从最底下往上升,开始剥蚀群阳。床脚下面的地基已经破坏殆尽,床脚开始被剥蚀,企业基层受到损伤。

企业处在剥蚀之初的应对方法:剥蚀之初,重在防微杜渐。经常详察下级员工的牢骚和不满,可以及时安稳基层,避免组织基础遭受毁坏。

六二阴气进一步往上升,剥蚀到企业骨干阶层。骨干们受到剥蚀,不守正道,企业难以正常运转,经营失败的风险就会加大。

企业骨干职业道德培训原则:企业要对基层骨干进行必要的职业道德培训,有责任、有担当的骨干队伍是企业兴旺的基础。如果骨干对企业发展产生疏离感,企业基层组织必然涣散。

六三与唯一的元阳相应,在阳刚被剥落的时候,能够做到远离小人,与阳刚君子合应,就会避免灾咎。

企业中层面面对剥蚀的应对策略:中层是连结上下级之间的桥梁,只要中层领导能够守持正道,就会阻止小人连接成片。因此,与中层定时交流就会避免小人过度损伤企业组织。

六四在床脚、床身都已经被剥蚀的情况下,床面又被破坏殆尽,从此人们失去了安身之所,小人造成的灾祸在所难免。

企业面对剥蚀凶险的应对方法:员工需要安身立命,如果员工失去安身依托,组织就会深陷祸乱之中,因此领导人应敦厚地对待下属,加固组织基础,这样就会避免小人将企业组织破坏而临近凶险。

六五剥极复来,发展到这里,事物性质开始发生转化,剥蚀阳刚变成扶持阳刚,从而改过自新。作为核心领导应控制左右小人们的行为,像把鱼贯穿起来一样,维护企业正常运行秩序。

企业领导核心处理剥蚀的原则:第一,要有秩序观念,扭转混乱状态,需要将失序的组织转变为有序的组织;第二,建立企业礼教体系,这样就会限制小人寻机作乱;第三,承顺阳刚,弘扬健康向上的企业文化。

上九为硕果仅存的元阳,这时候企业混乱达到极致,员工渴望安定,

企业需要发展,此时也恰是企业复兴的最佳时机。

企业剥极复来的应对策略:企业复兴需要一粒种子,因此拨乱反正之际,要寻回企业最核心的竞争力,让它再次守护企业振兴。

二、剥卦案例分析:健力宝走向剥蚀之路

1994年前后,健力宝总经理李经纬开始产权改制。在产权不清的时代,健力宝的名义主人是三水市政府,而事实却是“没有李经纬,就没有健力宝”。三水和华南一个偏远而土地贫瘠的小县,健力宝上交的利税占到三水财政的八成。因此,解决产权归属问题势必让县政府财政陷入危机。结果引起后来一系列的争讼与冲突。目前争讼仍然进行着,到2008年底,健力宝还在与当年涉足改制的祝沙维打着官司。与健力宝陷入困局相反,被李经纬一手扶植起来的李宁从健力宝脱离出来,成立了产权清晰的李宁运动服装公司,从此红红火火,成就了中国第一运动服装品牌。而健力宝则在改制的幌子下,演出了一场毁坏名优企业的闹剧。

1997年,38层的广州健力宝大厦落成,李经纬按计划把公司总部迁到了广州。这时的健力宝达到了历史的高峰,1996年集团的销售额突破了50亿元大关;4月,国家工商行政管理总局评定第一批“中国驰名商标”,健力宝赫然在榜;8月,中国饮料协会公布行业数据,健力宝在产量、总产值、销售收入和税利4项上均排名第一;它还被媒体评选为“90年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。然而这个骄人成绩永远地成为了历史。

1997年秋天,三水市政府为了自身利益,阻挠健力宝H股上市,拒绝批准经营团队购买股票。1999年,又推翻了健力宝内部实行员工股份合作制的方案。2001年,健力宝经营业绩下跌到31亿元,上交政府的利税也从1亿元降到2000万元左右。7月,三水市政府召开健力宝转制工作联席会议,九成与会官员主张卖掉健力宝,但是不能卖给李经纬团队。三水市政府的所作所为将一个好端端的企业根基给破坏了,如同剥卦初六爻所预示的那样。

当健力宝将出售的消息传出后,各路“鲨鱼”们闻腥而动,在黑暗中,露出蚕食健力宝的尖锐利齿,之后一幕幕的闹剧粉墨登场。到了2008年,健力宝陷入亏损大户的行列,这一结果也是三水市政府不愿见到的,但市政府对这个企业的“扼杀”是铁的事实。

2001年,先是新加坡第一食品公司与三水市政府草签协议,三水市政府作价3.8亿元,将健力宝100%的股份全数售出,在出售协议中,健力宝的品牌价值评估居然一文不值。2002年10月,广东省人大以涉嫌贪污的罪名罢免了李经纬的全国人民代表大会代表职务。李经纬及其团队主要成员因近乎捏造的“官司”彻底出局,正如同剥卦六二爻所暗示的那样,企业的支柱被破坏了。

2002年1月,三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份,作价3.38亿元,28岁的张海出任集团董事长。5月,健力宝全新产品“第五季”正式推出。2003年3月,健力宝集团投入2亿元推出“爆果汽”等三大系列新产品。这一系列毫无战略眼光的举措,让健力宝陷入业绩大幅下滑的局面。2004年8月,因经营业绩不佳,张海被免去健力宝集团董事长兼总裁职务,祝维沙任总裁。一年之内,二人都因挪用本属于健力宝的公款而锒铛入狱。这时候企业被破坏得几近床面,凶险异常,如同六四爻所显示的情况。

2004年10月,台湾统一集团出价1亿美元收购健力宝,因受到经销商的阻击未果。11月,张海团队将股份转让给北京汇中天恒投资有限公司董事长李志达,三水区政府以小股东身份强力干涉,使转让行动流产。2004年12月7日,三水区政府出面主导健力宝恢复生产,李经纬以“双规”戴罪之身,坐着轮椅出现在正在召开全体员工大会的健力宝集团大礼堂。至此,健力宝被剥蚀的过程仍未结束,而企业生存的元气几乎消失殆尽。虽有这种“改邪归正”之举,并不能彻底挽回健力宝危局。2007年,台湾统一集团入主健力宝,健力宝成为合资企业。

祝维沙下台后,与他同时进入健力宝的叶红汉接管了这家千疮百孔的公司。2006年底,中国饮料工业协会年会按惯例在北京举行。健力宝集团董事长叶红汉在发言时说,公司已熬过最艰难的生死线,当年实现销

售额 16 亿元。他突然话锋一转,说到了一个几乎已被人淡忘的名字。他说:“健力宝没有死掉。我觉得主要有几个核心,一个是品牌影响力,还有一支忠诚于健力宝的经销商队伍,以及健力宝对品质的一贯坚持。这三个要素我觉得都是当年健力宝的创始者李经纬先生留下的遗产。所以,这里还要感谢李经纬先生。”这三个要素不正是剥卦上九爻硕果仅存的元阳吗?!(本案例根据吴晓波《大败局Ⅱ》及其他资料整理编辑)

FIVE 第五节 坎险重重

坎卦为坎上坎下,象征层层坎险,主要讲解企业面对层层险难,通过规划化险为夷战略,求取生存的过程。卦象象征洪水接连涌来,危险异常。从内卦外卦刚中来看,排除险难就要有刚健的破险勇气和坚定的胜利信念;从外卦坎来看,险在外当谨慎戒惧,切莫怀有侥幸心理,也不要急躁情绪,静观其变,寻求合作,一举出险才是正确的战略选择。

106

一、坎卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六是行业中弱小的企业,洪水的浪头即将接连打来,因此会陷入重重坎险之中,凶险至极。

弱小企业在经济危机中的命运:当经济危机来临之际,来自企业的坏消息一个接着一个,切莫轻视初始危险,后续更大的危险即将跟随而至。因此,弱小企业一定要勤测风险,采取提前避险措施,因为经济危机总是先摧毁力量不足的中小企业。

九二虽然陷在危险之中,由于自己具有救险的刚中才能,因此身处坎险之中却能够及时脱险。这时候可能会有小的利益所得,如果心存侥幸,必然深陷坎险而不得解脱。

经营较好的中小企业预防危机的举措:在危机即将到来之际,切忌做

重大投资,采取小利既得,大利勿逐的态度;及时预警危机,切勿在危机来临之际深陷其中而不能自拔。

六三处在第一个浪头即将过去,又一个浪头马上袭来之际。在这个时候盲目救险,只能让自己陷得更深。

危机四伏企业的避险措施:首先要采取静观策略,任何自我救险的努力都会徒劳无益;寻找机会以求自保。

六四已经进入到下一个浪头之中,这时候,只有刚柔共济,才能共同出险。为了表达诚信,将简朴的薄酒和淡饭,进纳于排险英雄九五,与之合作排险,最终没有灾患。

企业处在危险重重之际的避险策略:要诚信于能够克险的上级,要及时发出求救信号,这样才能相救出险;切忌没有实力克险,却一味强行破险,最后只会越陷越深。

九五是一位具有刚中之才的济坎英雄。坎水滔滔尚未满盈,将积蓄坎险的小丘铲平,解除险情。

企业领导者的克险责任:领导人负有组织责任,因此在危险面前不能退缩,要承担起自己解救险难的责任;在克险过程中,重在寻找危险之源,及时铲除。

上六为柔弱之人,由于不行正道,有凶险三年之象。被用绳子捆绑起来,囚禁到荆棘(牢监)之中,不得解脱。

谨慎戒惧的克险原则:即将脱离危险之际,最容易麻痹大意、投机取巧,只有自始至终保持戒惧之心,才能最终得以解脱。在危机面前,只要没有爬上岸,就不能说脱离了危险。

二、坎卦案例分析:华尔街风暴下的美国五大投行

回想二十几年前,诺贝尔经济学奖纷纷颁给了研究“资产组合”的经济学家们,从此也开创了经济学的研究新方法,这个方法逐渐复杂到只有少数人能够看懂,这就是目前最流行的一个学术领域——“金融工程”。越是著名的大学,越热衷办这样的专业,从本科教育到博士培养,一应俱

全。一般来说,普通人根本不了解其中研究的是什么,但是,这个研究领域所产生的理论却左右着华尔街金融风暴的产生和发展。

老百姓关心理财,是因为他们希望自己的财富不会随着通货膨胀而贬值,同时也希望自己的财富能够增值。结果,经过华尔街金融工程专家的模型设计,一个个高风险衍生产品制造出来,有的产品滑稽到1美元资产,竟然被设计出265美元的债务。从1美元到265美元,那些本科数学出身的金融专家们构造出一系列金融衍生产品,一环套一环,每一环都会有一种金融产品问世,然后他们就会拿着“骗来”的资金在全世界进行资产组合,疯狂地进行几十倍甚至上百倍的负债经营,平均超过了60倍。如果这些经营的净回报率为1%,他们都可以从1美元资产中获得上百美元的收入,在中国,这个赚钱游戏叫做“空手套白狼”,学术语言又叫“高杠杆”。通过设计利率结构赚取财富,是我见过的最具有欺骗性的把戏,因为他们穿着“科学分析方法”的光亮外衣。

这些债务的相当一部分以“债券”形式发行到全世界,由全世界买单,到2008年金融危机来临之际,人们发现华尔街设计出来的债务总量居然达到60多万亿美元,大约是中国2007年全年国民生产总值的30倍。而完成这个“空手套白狼”把戏的主要机构就是美国五大投资银行,简称五大投行。然而,这个游戏是不允许以实体存在的那个最初部分出现差错(比如美国的房地产抵押),同时也不允许某一个资金链条上的投资出现断裂。整个金融体系就像多米诺骨牌一样脆弱。由于美国房地产资产下跌,使得建立在其上的所有债券都失去了依靠,雷曼兄弟因此倒闭,它所发行的“迷你债券”的收益也付之东流,最后令香港和澳门的投资者欲哭无泪,如今我们称这些受害人为“苦主”,其中许多老年人损失了自己未来的活命钱,就连天王张学友也损失了一半的投资。

五大投行都有悠久的历史,老五贝尔斯登拥有85年历史,老四美林拥有94年历史,历史最悠久的投行当属拥有158年历史的老三雷曼,也是这次危机中,唯一宣布破产的投行,目前仍“健在”的便是大名鼎鼎的老二高盛和老大摩根士丹利(俗称大摩),均已改旗易帜转为银行控股公司,它们分别拥有139年和73年历史。

由于过度信贷,导致负债太高,当次贷危机多米诺骨牌倒下时,五大投资银行接连陷入破产风暴之中。风暴接连袭来,正如同坎卦所预示的那样险象环生,而五大投行的不同命运也同坎卦中的四个阴爻相对应。

贝尔斯登被贱卖 坎卦最弱的是初六爻,它率先陷入坎险之中,且不能自拔。2007年8月,贝尔斯登的两支对冲基金在次级抵押市场中血本无归,不得不拿出32亿美元加以挽救。随着与抵押相关的资产价值不断恶化,贝尔斯登在接下来的秋季和冬季持续严重亏损,致使到2008年3月都没有任何一家金融机构愿意向其提供新的资金。这意味着贝尔斯登面临破产,严重的资金短缺使得贝尔斯登向美国联邦储备委员会和摩根大通急求资金帮助。曾在2007年1月股价高达170美元的贝尔斯登以每股2美元的贱价出让。2008年3月16日,摩根大通宣布将以2.372亿美元收购贝尔斯登,价格不及贝尔斯登公司前一周市值的十分之一。与此同时,美联储也愿意提供300亿美元支持摩根大通对贝尔斯登进行收购,最后,贝尔斯登不得不选择贱价出售。

美林主动寻求买家 正如坎卦六三爻所预言的那样,任何自我救险的努力都会徒劳无益。贝尔斯登的下场让美林感觉到下一个巨浪将打在自己头上,因此美林首席执行官约翰·塞恩采取一系列强有力措施,例如大额融资、剥离不良资产和出售大额持股等,力图减轻次贷危机对自己的伤害,但是美林最终未能完成自我救赎。在华尔街9月风暴正在刮起之际,塞恩紧急接洽美国银行总裁,最后,于2008年9月14日晚,美国银行同意以每0.8595股美国银行股份交换1股美林股份,这是相当于美林每股市价票面价值1.8倍的溢价转让。美国银行15日发表声明,宣布以接近500亿美元总价、约合每股29美元收购美第三大投资银行美林公司。美林被认为是美第三大投资银行和世界最大证券经纪商,美国银行被看做美最大个人银行和最大吸储机构,因此,这次收购,使得美国银行一夜之间成为全球银行业巨无霸,当然,也会面临收购带来的巨大风险。

雷曼兄弟结局悲惨 坎卦六四爻进入到下一个浪头的中心,这时候,需要刚柔共济,才能共同出险。对处在危机中的投行来说,诚信于美国政

府,获得必要的融资支持,识时务地与政府合作,就可以走出坎险之地。否则,就会深陷危险之中而不可逃脱。雷曼是后一种命运,而高盛与大摩则属于前一种命运。

美国银行收购了美林,加大了雷曼破产的几率。由于美国政府拒绝对雷曼施以援手,致使美国银行和英国第三大银行巴克莱先后退出对雷曼的竞购,美国银行选择了美林。2008年9月15日,就在美国银行宣布收购美林的第二天,雷曼提交了破产保护申请。很多学者认为,如果美国政府救助了雷曼,金融危机也许就不会陷入今天这么深。美国政府不救雷曼要怨雷曼自己,当美联储允许投行直接向中央银行贷款时,它没有抓住这最后一根救命稻草,坚持自己寻求资本市场融资,同时,雷曼出让雷曼资产管理公司的要价太高也犯了不识时务的错误。之后,雷曼在世界各地的业务纷纷作价出售,成为五大投行唯一破产的公司。

高盛和大摩转型 2008年9月21日,美国联邦储备委员会宣布,批准高盛和摩根士丹利提出的转为银行控股公司的请求。而高盛和大摩的转型,意味着“长久以来世人熟知的华尔街的终结”。

业内人士认为,尽管摩根士丹利和高盛的财务状况相对较好,但在危机来临之际,仍难以逃脱厄运,并最终向银行控股公司转型。它们的转型加速了大投行模式的瓦解,从此投行业务将散布在综合银行和小型投行之中。

随着雷曼的破产和美林的被出售,全球投行的市值减少了数十亿美元。尤其是美国及欧洲多国相继宣布限制做空机制,使摩根士丹利和高盛的股票也随即直线下跌。在经历了贝尔斯登贱价出售、美林匆忙出手以及雷曼破产之后,全球投资者已经对投行完全失去了信心,如果情况得不到改善,高盛和摩根士丹利也难以为继。不过,转型为银行控股公司,它们就必须接受更加严格的监管和较低的杠杆率,这对习惯“空手套白狼”的投资银行来说,一时半会儿还很难适应过来。

SIX 第六节 明夷自伤

明夷卦为坤上离下,象征大地遮蔽了太阳,或正义受到伤害。组织身处明夷之时,必是黑暗乱世,领导人视下属为草芥,下属视领导人为寇仇。此卦说明,处在黑暗时期,要谨言慎行,收敛锋芒与聪敏,用大智慧渡过困境。

一、明夷卦六爻大义与企业脱困变通战略

初九黑暗初显,小鸟要垂下双翼飞行,收敛自己以避凶祸,提示君子要及时隐归。如同伯夷叔齐那样不食周粟,美名千古流传。

黑暗初显时的策略:三十六计走为上,君子要快快避难,保全自己。

六二黑暗渐浓,灾难开始降临。君子被阴暗势力伤及左腿,骑上壮马,迅速冲出险境,获得吉庆。

文王避险策略:守持谦卑柔顺之道,通过自救脱离险境。

九三光明最终会驱散黑暗。九三又处在上下交替之际,因此预示武王伐纣。所以九三有向南讨伐、俘获敌首之象。

武王变革策略:一要认清形势,黑暗中不可求速,二要准备充分、找准时机、辨别前进方向才可发动变革。

六四取象微子,他处事用柔,成为商纣的心腹大臣,从而知晓了纣王伤害忠良、残暴乱政的情况,在屡劝不成之后,毅然决然出走,投奔光明。

微子躲险智慧:良禽择木而栖,贤臣择主而侍。弃暗投明是避免受到伤害的君子之道。

六五处在昏暗难明之际,箕子大智若愚,以装疯方式坚守正道。箕子隐蔽自己的才智,内修圣王之志,说明光明是不可熄灭的。

箕子避险智慧:既能坚守正义,又可以保全自己,最好是隐蔽自己的才智,才可以免除加害。

上六处在黑暗至极之位，取象纣王，他昏庸无道晦暗无光。起初登上大位，威风凛凛，终日胡作非为，下场哀凉，坠落到地下。

二、明夷卦案例分析：皇帝为什么要杀功臣

除唐太宗李世民大量启用功臣，宋太祖赵匡胤“杯酒释兵权”外，中国古代史周而复始地上演着杀功臣的历史剧，甚至在“文革”时期也发生过功臣纷纷被迫害致死的事情。

皇帝与大臣就如同企业雇主与雇员的关系：雇员知道自己的能力和能力，雇主不知道；为了显示自己的能力，雇员选择接受教育，获取更高的文凭——参加科举。而雇主根据雇员的教育水平支付工资。

“率土之滨莫非王土”，皇帝是国家的唯一所有者，但他不可能直接治理国家，必须找一些帮手共同管理。为了激励官员努力工作，皇帝给功臣们高官厚禄，对他们的要求是勤奋工作，为皇帝效命。不过皇帝最关心的还是功臣们是否忠心耿耿，因为国家产权一旦旁落他人，后果不堪想象。

因此，判断功臣们是否忠诚，就是皇帝们绞尽脑汁来解决的问题，这是四爻位多凶的主要原因。可是谁是奸臣呢？这可难坏了皇帝：忠奸并没有写在脸上。要想分别出忠臣和奸臣，就必须有一套鉴别工具。由于皇帝宝座的收益是接近无穷大的，真正想夺位的人一定不惜代价地伪装自己，让皇帝以为自己是忠臣。因此，所有的鉴别工具都会被大臣们识破，从而无法完成分别工作。

由于当皇帝的收益巨大，即使是灭九族，也不可能震慑住铤而走险的家伙。不幸的是，开国功臣都是风险爱好者，越是出生入死越证明自己不怕牺牲。所以，事后惩罚的威胁对以冒险为业的功臣们来说不会有太大的震慑意义。皇帝当然也不能根据是否恭顺来识别奸臣。因为，真正要造反的人对皇帝也照样会毕恭毕敬。是否敢和皇帝争辩的就是忠臣呢？当然不是，历史上的权臣不仅敢与皇帝争辩，甚至还敢杀皇帝呢。

每个开国皇帝都面临着这样的困境：他无法从功臣集团中分离出忠

臣和奸臣,但他又必须想尽办法保证自己的子孙能顺利继承皇位。为此,皇帝们就会放弃可能性论证,而采取可行性论证。即将那些有能力造反的人清除。“杯酒释兵权”正是要将功臣的造反可行性祛除。

有意思的是,一旦皇位传过几代以后,那些继承皇位的皇帝便没有了开国元勋夺天下的忧虑,但他的统治威信和统治能力难以确立,因此,又形成新的规则:听使唤的大臣就是好大臣,抗争进谏的大臣就是坏大臣,因为这些大臣会弱化皇帝的权威,进而弱化皇帝的统治基础。所以,“顺我者昌、逆我者亡”必然成为皇帝处置下属的方法,忠与奸变得愈发不重要了。朝代越发展到末期,奸臣当道现象越凸显,朝代更替也就成为必然了。

通过这个案例,我们不难看出,在明夷时期,进谏的大臣会冤死,如商纣王时期的忠臣比干;实力上升的属臣受迫害,如六二爻的文王;全卦取象显示,在昏暗时期的最佳选择为退隐,如初九的伯夷叔齐和六四爻的微子,至于不可隐之时,也要以隐没自己的才华为求生存的代价。至于九三爻和上六爻则揭示出物极必反的另外一种表现形式,一个是贤者聚集的光明之所,一个是贤者受迫害的晦暗之地,当光明至极和晦暗至极的时候,改朝换代就会自然而然地发生了。(本案例根据北京大学经济学案例整理编辑)

SEVEN 第七节 睽乖难合

睽卦为兑下离上,从卦象上看,离为火,火向上燃烧,兑为泽,泽向下汇聚,因此形成上下乖离现象。离又为中女,兑又为少女,二人同住一起,但各打自己的算盘,因此二女心志必然乖离。因此,睽卦讲解化解乖离之道。睽卦讲解了化解乖离的三大原则:第一,做事明察秋毫;第二,以柔顺之道求取上进;第三,领导人要守持中庸,与基层领导合应,这样就可以小心谨慎地成就事业。睽卦也从反面说明,只有做到和而不同,求大同存小异,相互合作,才能成就共同的事业。

一、睽卦六爻大义与企业脱困变通战略

初九乖离刚刚开始,与同德之人九四产生隔阂,最终会悔恨消亡。如同走失了良马,不必急忙追逐,假以时日就会失而复归。在没有应援的时候,还要与曾经交恶的九四沟通,以避免因乖离导致的灾祸。

乖离之初的应对策略:与同德之人交恶,不必急于追赶,是同行之人总会有再次相合的一天;注意与交恶之人沟通,化邪恶为友善,此为明哲保身的大智慧。

九二是个臣仆,与六五主人走失,二人相互寻找,终于在陋巷相遇。

化解乖离的相合原则:本应相互亲和的二人,由于相互乖离,难以相互应援合作,故而皆会有失位现象,因此彼此寻找相互合作的共同点,就可克服乖离,免除灾咎。

六三处于困境之中,夹在前后三阳之中备受欺凌,前面阻挡后面拖拽,难以与上九相应,如同缓慢拖行的大车,驾车人遭到墨刑劓刑,寸步难行。但是知难用柔,虽初始较难,但终与上九相合。

深度乖离造成困难局面:乖离加深,必然失去应和,这样自身就会受到伤害,甚至连脸面也难以保全。四周被阳刚包围,使自己处在不当位置,必然寸步难行。

九四夹在二阴之间,因此有乖离孤独之感。这时候遇到同心同德的初九,相互之间交心至诚,建立互信,虽有危险,但无灾凶,因为双方都立志消除乖离现象。

治理乖离的同德相合原则:不同势力处在乖离难合之时,要及时反省自己,化解个人冲突,这才是求大同的方法。同德相合,才能化解乖离。

六五处在柔中有应的尊位,因此能够化乖离为和同,悔恨都会随之消亡。与同宗族的九二相和应,就像咬肌肤那样相互亲和,没有灾咎。

领导人济睽应对方法:在乖离发展严重之时,需要领导团体亲如一家,刚柔不应对立,而应寻求相合,这样才可以化解乖离,宗亲相合是较容易做到的。

上九乖离已经发展到极点,离群索居的上九出现了虚幻景象、迷离猜疑:远看像一头背负泥污的猪,又看见载满鬼怪的一辆大车,不免疑神疑鬼,搭箭欲射。但定睛一看,不是贼寇,而是前来婚媾的队伍,于是放下弓箭,释疑迎候。前往遇到下雨,就会获得吉祥。

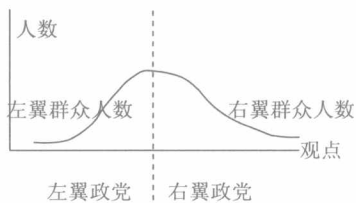
去除乖离至极的局面:在乖离严重之时,济蹇之道是去除狐疑症、增强判断力。

二、睽卦案例分析:台湾政坛乱象的另类解读

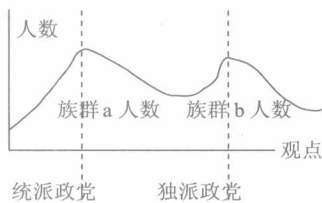
提起台湾式“民主”总给人留下充满暴力、混乱、舞弊、恶斗、设局、栽赃等印象。2004年“大选”前夜发生“3·19枪击案”,之后是国亲两党“选举无效诉求”,这一连串事件将这种混乱推到了高潮。然而,2007年的红衫军倒扁运动,更是撼动台湾全岛,震惊世界。在这八年当中所发生的故事,充满乖离、充满冲突,这个乱象有愈演愈烈的趋势,岛内外一致希望结束政党恶争,振兴岛内经济。那么这个乱象有解决的方法吗?这里我们试图从睽卦中找到事变发生的逻辑和相应的解决方案。

115

在用睽卦讲解台湾政坛乱象之前,我们先讲解主要国家或地区的政党结构。一般来说,如果一个国家或地区没有严重的族群对立、宗教冲突,国民的政治倾向就会呈现正态分布,即观点极端的选民数量较少,中间观点的选民最为集中。在这些国家民主政治之初,有许多政党竞争,随着时间的推移,政党纷纷倾向于争取中间选民,结果政党观点逐渐趋同,那些持极端观点的政党便逐渐地被边缘化,即使还存在,也形同虚设。



正常的政党政治结构分布图



冲突的政党政治结构分布图

但是,如果一个国家或地区具有完全对立的族群结构,就会出现两个

正态分布,因此,政党们就要拼命煽动族群对立,以争取更多的选票。在上左政治倾向人数分布图中,政党观点就会集中在唯一的峰值点左右,如欧美大部分国家的政党主张大致相同;反观台湾地区,由于民进党制造所谓的族群对立,政党观点必然集中在两个峰值上,政党冲突恶斗也就在所难免,甚至还会继续撕裂族群,制造新的对立,这样对双方都有利。在双峰政党结构中,如果一方转向中间选民,就会有一个新的政党取代自己,占据波峰位置,因此,台湾地区的政党要想完全走向西方式民主之路,必须将族群分裂这条枷锁砸烂,当然,这也意味着独派势力退出台湾政坛。这也是民进党为什么拼命撕裂族群的原因所在。

睽卦所讲解的乖离正是发生在两个主体之间,如初九与九四、九二与六五、六三与上九。台湾政党政治是以颜色划分的——蓝营和绿营,同一营垒又分为深与浅,另外还有众多持中间观点的群众。在台湾地区近三次所谓“政党轮替”的“大选”中,将初九与九四、九二与六五、六三与上九这三对关系演绎得淋漓尽致。

116

在2000年“大选”中,亲民党从国民党中分离出来,造成蓝营内部分裂,鹬蚌相争,渔翁得利,直接造成陈水扁当选。亲民党就如同初九,国民党如同九四,如同爻辞说的“马走失后还会自动回来”,蓝营暂时转化为对立面,然而日久见人心,在2004年“大选”中,连战与宋楚瑜联合参选则是初九与九四相合智慧的体现,如果没有“两颗子弹”事件,他们就会拿回执政权。之所以九四会前来与曾交恶的初六相合,是因为在陈水扁当政期间,“去中国化”愈演愈烈,国民党的势力有缩减之势,顿感孤独,而亲民党有被边缘化的危险,因此,两党自然会坦诚相见,乖违可济。虽然二者各有趋利避害的盘算,但他们能够以诚相待,存留阳刚正义,化解敌意冲突,必然在过去八年中,在“立法院”形成蓝营优势。

九二与六五则像2004年到2008年之间的国亲关系。经过四年政治版图变化,亲民党已经失去参选优势,国亲两党则由同德相助,变成了刚柔相合、同心相应。没有在高堂相聚却在陋巷相遇,这是因为二者都处在失落权力的地位。当亲民党再次回归国民党之后,就会形成肌肤相亲之象,重新夺回政权,从而登上六五尊位。当然,九二与六五的关系,也可以

解释在 2000 年“大选”时的绿营,空前的团结是绿营夺取政权的前提条件。但是随着民进党执政无能,贪污腐败,绿营政党观点发生分裂,又如同 2000 年“大选”时的蓝营分裂。

六三居位不正,从爻德上看,属于不中不正的政党,这样的政党必然制造事端,为了政党一己之利,必然失去是非标准。处在睽极时刻,固有疑虑重重难以合应之象。陈水扁当政八年,除了贪污腐化之外,几乎没有做出任何可圈可点的业绩,终于在 2008 年受到法律惩罚。这个事实在爻辞中也有反映,陈水扁及其帮凶视法律为儿戏,必然难逃法律审判,遭受“墨刑”和“劓刑”。当乖离发展到上九,则会患上狐疑症,看到对手就会充满疑惑,即使是前来相合的朋友,也会被看做仇敌。这一爻告诉我们,如果台湾地区继续分裂族群,政党观点日益冲突,必然走向乖离难合的局面。

家和万事兴,乖离家道穷,这是中国传统智慧,只有中国完成统一,求大同存小异,才可能有化解乖离的那一天,台湾政治才能走向秩序化和正义化。

第八节 蹇难连连

蹇(jiǎn)卦为艮下坎上,象征跛脚、困难,蹇字的含义为灾难,因此蹇卦讲解企业渡过艰难险阻之策。从卦德上看,艮为止,坎为险,象征险在外,从而能知险而止,这是明智之举;一旦身陷蹇难之中,相互合作,共同克险,这是蹇卦告诉我们渡过艰难险阻时期的大智慧。

一、蹇卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六蹇难刚刚开始,前面困难重重,两个坎险连在一起,贸然前往必陷入困境。

企业面对艰难险阻的对策：面对险难，当知险而止。涉险之前，要细心筹划，寻找有利时机，量力而为。

六二不是为了自身，而是为了组织脱离蹇难而勇于承担济蹇大任，鞠躬尽瘁，历尽重重艰险，最终没有过错与凶险。

克服险难需要勇于承担责任：当蹇难来临之际，最需要的是承担责任，因为任何的自我盘算，都会延缓救援的速度，从而使得险难进一步发展，救援成本会随之加大。

九三是一位有能力克险的中层领导，面临坎险理应前往破险，但是他面临的情况是，下面有基层群众还要依靠自己，上面又缺少有力的应援，因此往前走必陷入蹇难，知难而退是最明智的选择。

面对蹇难的明智对策：知其不可为就要及时返回，通过协调内部力量，一起寻找时机克服蹇难。克险不是冒险，因此，在陷入险难之际，选择以退为进是谨慎做事、保持不败的正确决策。

六四处处在坎险叠套的中心，虽然自己克险的能力较弱，但怀有诚信仁爱之心，既能与九三亲比相合，又能团结初六和六二，彼此相助，四个人齐心协力，相互联结在一起，共同克服险难。

企业解除蹇境的三大要点：联合一切可以联合的力量；守持正道完成各自的使命；秉持诚信之道获得广泛支持。

九五为克服蹇难的领导者，刚健而中正的品格，必会获得亲朋好友相助。

领导人成功克服蹇难的内在要求：领导人能够获得众人相助，是因为自己平日修身有成。核心领导人的个人品行关系企业安危，只要中正处事、做事有节，就会有众人相助的局面出现。

上六为能力欠佳之人，冒险前往，必遇蹇难。如果能够回助九五，就可建立大功，获得吉庆。

蹇难至极时的应对原则：自己克险能力有限，一味贸然前往，必然加大蹇难状况。唯有借助九三与九五的阳刚之力，才可以走出险境。这也说明，克蹇需要齐心协力，不可单打独斗。

二、蹇卦案例分析：毒奶粉事件中的蒙牛应对策略

无论对世界而言,还是对中国而言,2008年都是最不寻常的一年:从华尔街开始的金融大海啸,袭击了全球经济的每一个角落,成为百年一遇的经济大灾难,这个事件对全球政治、经济与社会结构的影响是难以估量的;中国人在2008年经历了大喜大悲、大惊大变,冰雪灾害、奥运火炬受阻、汶川大地震、盛世奥运会、经济泡沫爆破、三聚氰胺毒奶粉事件,等等,这些接连发生的事件也会对中国政治、经济与社会的制度变迁产生不可估量的影响。在这些事件中,毒奶粉事件对中国社会的影响最为长久,人们将从中长期反思中国社会道德缺失的根源,从而重新找到构建诚信社会、道德社会的基础,这样才能荫及子孙,不愧对先祖。因此,在分析蹇卦案例中,我们也要从道德的视角拷问中国毒奶粉事件中的蒙牛企业。

2008年9月9日,媒体首次报道“甘肃14名婴儿因食用三鹿奶粉同患肾结石”,之后媒体又报道出多名幼儿因食用“问题奶粉”死亡。它像一枚炸弹,把中国乳品行业的黑幕给打开了。9月12日,石家庄市政府宣布,三鹿集团生产的婴幼儿“问题奶粉”,是不法分子在原奶收购过程中添加了三聚氰胺所致。这个事件随之引起一系列的辞职、免职处理和相关法律出台。

然而更大的信任危机即将爆发。2008年9月16日,全国22家企业被查出生产的奶粉中含有三聚氰胺。民众震惊了,中国乳业名优产品皆赫然在列,蒙牛有众多批次的产品不合格,这也意味着上亿的家庭可能饮用过有毒奶粉。从此,蒙牛与中国其他乳品企业一样,陷入了前所未有的艰难困苦时期。正如蹇卦卦象所显示的那样,在艰险面前,大家都停止了向前,而且艰险接连出现,险中又套着险。在这样的险况下,及时、责任、团结和应援就成了摆脱困境的原则,这四点正是六二与九五爻所讲解的克蹇大义。

在毒奶粉事件出现以后,众多榜上有名的企业选择在第一时间保持沉默。甚至有的企业选择将责任推给奶站和奶农,试图把自己打扮成一

个无辜者。也有像三鹿集团那样,根本看不到危机的严重性,以为只要疏通官场,就可以万事大吉了。在这个时候,蒙牛对危机的认识是最深刻的,承担责任的勇气是最大的,因此,在 22 家涉及三聚氰胺的企业中,蒙牛所获得的社会信任也是最多的。

9 月 16 日蒙牛连夜召开会议,董事长牛根生告诉大家:这一天,“是乳制品行业最为可耻的日子”。这个宣告正是三鹿所欠缺的,视人民生命为儿戏,在事发之后还要继续生产和销售,竟然隐瞒了 270 天,以至于出现如此严重的后果。牛根生表示,“我们每个人都逃脱不了干系。有人说他一点都不知道这事。是的,在此之前,除了那些故意添加三聚氰胺的害群之马,以及他们的帮凶,其他人有谁知道暗藏在宝宝肾脏里的这颗定时炸弹?然而,不知道这三个字绝对不能成为自我开脱的理由,因为无知本身就是一种犯罪!”

任何一个善良的人都可以从中读到蒙牛集团的自责,和勇于承担责任的气魄。这一点如同六二那样,企业生与死是第二位的事情,而承担自己应当承担的责任,才是第一位的。在对员工的表态中,牛根生这样说:“即便公司完蛋,也要履行承诺。”最后,他还郑重表示:“如果这件事情处理得不好,我这个董事长将引咎辞职。”先身体力行地解救蹇难,再考虑自身利益,这也是六二爻的气魄所在。9 月 17 日,我们便看到了蒙牛集团率先诚挚道歉和郑重承诺。这个承诺也是所有企业当中最真诚的,包括加倍赔偿、超长承诺期限和负责到底。

在蒙牛的承诺中,也体现出九三爻的克蹇大义。克服蹇难,不可一味向前,以退为进往往会起到更好的效果。为此,蒙牛集团决定委托国家及地方相关检测机构,对蒙牛所有产品进行全面检测。这一举措无疑加大了蒙牛的生产成本,但是这种担当却让蒙牛率先走出市场低迷,很快恢复了生产,以至于有些媒体质疑“是否蒙牛走出危机快了一点”。殊不知,解救蹇难贵在神速。

与其他乳业公司不同,蒙牛始终在维护奶农利益,凡经检验合格的原奶将继续收购。试想一个企业在产品出现严重滞销时,还维持原材料进货,而这些原材料还属于易腐品,这是怎样的担当!因下游消费滞销导致

自己受到伤害,但并不因此伤害上游的生产者,这样,整个乳业生产链条的损失就止住在蒙牛。为此,蒙牛承诺全数收购某些地区奶农的原奶,这一项每个月大概需要近亿元。正是蒙牛的这种坚持,才使得牛奶产业在毒奶粉事件影响过后,能够快速恢复过来。

蹇卦从六二到上六,是两个坎险套在一起,这意味着有一段时间企业会处在祸不单行时期。作为上市公司,蒙牛也会从资本市场上受到重创:2008年9月17日停牌前,蒙牛乳业股价为每股20港元,9月23日,蒙牛复牌开盘即暴跌66%。股价暴跌,导致抵押给摩根士丹利的蒙牛股份大为缩水,而老牛基金会拿不出那么多钱来赎回抵押,如果这些抵押的股权被摩根士丹利在市场上出售或者出让给有敌意的收购对手,虽然股权只有4.5%,但由于蒙牛股权分化严重,这就有可能将蒙牛控制权拱手让于他人。

为此,在10月初,牛根生致信中国企业家俱乐部理事及长江商学院的同学,发出求救,希望赎回抵押股权。在11月3日蒙牛赎回抵押股权的时候,海外机构增持蒙牛股票份额已经达到了约46%,远远超过了蒙牛管理层方面所持股份,因此,赎回抵押给摩根士丹利的质押股权,意义重大,一旦这个部分落入海外大机构手中,就可能使对蒙牛的实际控制权旁落。

在得知蒙牛陷入困境后,多名国内富豪出手相救。柳传志连夜召开董事会,48小时之内就将2亿元钱打到了“老牛投资”的账户上;俞敏洪闻讯,火速送来5000万元;傅成玉打来电话说;中海油备了2.5亿元,什么时候需要什么时候取;田溯宁、江南春、马云、虞峰、王玉锁等人,都表示随时随地可以伸手援助。11月3日,蒙牛乳业正式宣布,这部分股权已经通过从联想控股等机构得到类似抵押贷款的方式解除。自9月16日媒体报道蒙牛三批次牛奶含有三聚氰胺,到11月3日蒙牛赎回抵押股权,牛根生度过了惊魂48天。

蹇卦九五爻是克服蹇难的核心领导,在蒙牛一系列事件中,牛根生便承担了这一角色。如同九五爻辞所说的那样,在解除蹇难之际,朋友们纷纷前来相助。老牛有难,柳传志、俞敏洪、马云等都前来解难,将九五爻辞

诠释得完美无缺。九五爻辞说：因为九五做人刚健而中正，才会有亲朋好友相助。牛根生恰恰是这样一位人物，他是国内目前唯一表达并执行了将个人财富馈赠社会理念的企业家；他们全家没人有一份正式的工作，在毒奶粉事件发生后，他又主动减薪 50%。这一切都注定赢取朋友们的信任和尊重，在关键时刻可以靠朋友渡过危难。这也说明企业家注重修身的价值是巨大的，可以救企业于危难之中。

NINE 第九节 升困相继

升卦为巽下坤上，坤为民众，因此上升之时，必有众人顺应而上，巽为和顺，因此升卦阐述顺势上升之道。重要的有如下四点：一要柔顺，相机而行；二要刚中，有应才可以上升，切忌虚幻求大；三须尚贤，上升需要精英引领；四勿忧虑，随光明而上升，必有吉庆。卦象既有随风而升、畅通无阻之象，又有合众而往，终入阴寒地域之意，故升卦教人上升之时要敬畏、疑惧。

困卦描述的是虚升到极点之后的艰难困苦，从卦象上看，泽下有河，泽水下泄导致泽中无水，象征困厄，因此困卦讲解脱困之道。三大要诀：一要处险和悦，坚信一定能够成功脱困，只有君子能够做到这一点；二要固守刚中之德，正直无私是排除困境的大人品性；三要少言，默默行动，徒费口舌不仅无益，反而更加困穷。

一、升卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六经济开始上升，适宜上升。

经济初始上升时的决策：经济以阴爻开始，象征此时并没有实实在在的产业变迁和技术革命的来临，但是消费拉动、资本品价格低廉，都意味着有利可图的投资机会到来了。企业应当抓住这个机会大胆投资，必有

回报。

九二经济开始顺势上升,只要心存诚信,即使俭朴祭祀,也能达上下感通。诚信可以带来喜庆,免除灾凶。

经济进入上升阶段的做事态度:虚拟经济带动的上升,一定具有较大的风险性,因此,内心诚信,祛除虚妄,才可以避免潜在的灾咎。这时候投资带来经济的成长潜力是乐观的,但应防范泡沫化风险。

九三再向前就会升入虚空之中,就像一所没有人居住的乡村,没有阻碍,毫无疑惧地上升。

上升应当防范失去实体经济依托:大众行为最容易高亢,轻易地逐利上升,必然陷入虚妄之中。2006年至2007年成千上万的民众走入股市,排队去发财,已经走入到虚空之中。

六四以文王姬昌取象,文王在岐山祭祀,求神灵保佑,获得吉庆,没有灾咎。

经济膨胀过快,应心存敬畏:到令人疑惧柔顺上升之际,首先要利用天时地利,守住本业,其次是有诚信敬畏之心,可保吉祥。

六五处在柔中有应之位,固守正道,可获吉庆。如同攀登台阶,级级跃升,大得上升的心志。占得此爻,当戒惧高处不胜寒。

泡沫经济处在破灭前夕:上升的幅度加快,阶跃上升,如同股市在泡沫即将爆破前夕,更加疯狂地上升,甚至连连进入涨停板。这时候,潜在的风险已经变成实实在在的风险,应撤离股市静观。

上六昏暗至极,仍然上升,此时要不停地守正,方可免凶。

泡沫经济破灭后的结果:已达峰顶必然下行,仍做美梦必然财富消融。终于上升到黑暗无光的地方,指明了这次经济快速膨胀已经结束。泡沫爆破,资本价格又回复到与实体经济相应的水平,仍在股市上的股民都是大潮过后在沙滩上裸泳的苦主。

二、困卦六爻大义与企业脱困变通战略

初六才能不足,是个柔弱之人,又处在危险的最底部,深深地坐困于

逆境之中。犹如臀部被树丛羁绊,只得退到幽暗的深谷中,隐遁三年未曾露面。

能力不足者的处困局面与解困方法:能力不足,还要抛头露面,自然陷入困境之中,不得动弹。对青年人来说,重要的是潜心修炼,以增强自我脱困能力。

九二困在过度丰盈的酒食之中,红色祭服送来,利于主持祭祀活动。过度的酒食奉献给神灵和祖宗是适宜的、符合中道的,会免除灾害。

摆脱酒食之困的方法:现代社会多宴请活动,交际往来免不了酒足饭饱,久而久之,便把自己的修身功业耽误了,轻则身心俱疲,重则危及健康。因此,做人做事应守持中庸,不要贸然行动,像祭献神灵那样,怀有诚信敬畏之心,这样就会避免灾咎。

六三处在不中不正之位,且才能有限,所以行动起来就会陷入困境之中。往前走受阻于巨石之中,退回来又困于多刺易伤的蒺藜之中,回到家中,又不见了妻子。大凶!

居位不正的困境解脱方法:不要占有不该自己占有的地位,自然就会脱困。

九四失位有应,但柔弱之才难以与初六相应,有被金车从中阻隔之象,因此姗姗迟疑和应初六,虽有遗憾,终得相助。

难于和应之困的解脱方法:力量不足,就需寻找应援。有阻碍就应破除,只要坚持努力,就会最终获得帮助而出困。

九五处在刚中至尊之位,施刑过度,对上割鼻对下削足,因而受困于权力。慢慢摆脱困境,利于举行祭祀。

领导人的三大解困原则:一要中正,与贤明之士一起共济困境;二要隐忍,慢慢解脱,久处困境须采取纾解的方法求通;三要虔诚,获得天下人感应,才能享受神灵的福庆。

上六困境即将过去,仍陷入困境,犹如被藤蔓缠绕,又处在危险之中。处在此境中,动则有悔;若是不动,则悔恨一生。

困极而通的管理哲学:毕竟困极必通,因此应及时悔过,谋定而后行,出征解除困境。

三、升困合卦案例分析：唐万新疯狂“打造”德隆系

在中国资本市场上,唐万新是一位最具传奇色彩的人物,他曾打造出中国资本规模最大的民营企业集团,时称“德隆系”。20世纪80年代,唐万新靠开彩印店赚的钱,创办了十余种实业:办锁厂、生产卫星接收器、办饲料厂、代理新疆人造毛业务等,结果都以失败告终,欠了100多万元的债。1991年,27岁的唐万新突然时来运转,他办的一家电脑经营公司,靠代理四通打印机在新疆一些大油田的业务,居然一口气赚了150万元。

1992年8月,深圳证券交易所宣布发行国内公众股5亿股,发售抽签表500万张,中签率为10%,每张中签表可认购1000股。唐万新花钱一下请了5000人到深圳排队领取认购抽签表。这些人每人一条小木凳,排队一天领50元劳务费,一排就是3天。领到的抽签表换成原始股,让唐万新赚足了第一桶金。

之后,他和大哥唐万里注册成立“新疆德隆实业公司”,专门从事资本市场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北诸省大量收购国有企业的原始股和内部职工股,要么将之倒卖给新疆的金融机构,要么等到上市后甩卖套现。有一次,他们以1000万元的价格受让了“西北轴承”的1000万股法人股,数月后出手净赚3000万元。至此,唐万新的事业开始顺势上升,就像升卦初六爻和九二爻显示的那样,众人信任,当升之时,自然会不断上升。

到1994年,唐万新通过国债回购业务,先后向海南华银国际信托投资公司以及中国农村发展信托投资公司融资,总额达3亿元,这笔资金使得唐万新开始构筑起他的金融帝国。如同升卦九三爻那样,开始进入无所疑惧的地方,德隆系进入亢奋膨胀时期。1996年,唐万新把德隆总部迁至北京,试图将规模偏小、投资分散、没有竞争力的企业,通过资本并购的方式进行优化整合,盘活存量,在实业上实施多元化整合,在金融业上进行“非常规”运作,走上了一条“裂变式”发展道路。

之后德隆系的快速发展进入“阶跃式”发展的阶段,与升卦六五爻辞

的内容一致。1996年成为新疆屯河第一大股东;1997年6月,德隆控制了沈阳合金公司;4个月后,德隆又通过收购控制了上市公司湘火炬。在短短1年时间里,德隆先后成为3家上市公司的控股方,完成了所谓“老三股”的收购任务,它们被称为“德隆系”的“三驾马车”或“老三股”。唐万新控股这些产业老化、管理落后的企业后,开始了产业重组,聘请麦肯锡等国际专业顾问公司为企业在职业经理人成长、战略设计、管理改革等方面提供咨询,终于将这些濒临死亡的企业,转型成管理规范、朝气蓬勃的现代公司。正如九五象辞所言,由于唐万新的举措正确,德隆系大得其志。即使在德隆倒下之后,这些企业的经营效益仍然良好,并受到资本界及实业界的青睐。

之后发生的故事,则印证了升卦上六爻所言不虚。上六爻、象辞称:上升到至极,必然进入到昏暗不明的地步,反而会消减财富。唐万新开始盲目地靠金融扩张来扩大自己的德隆王国。但是,这三家上市公司都不能提供他所需要的资金流量。到后期,为了支撑庞大而高息的融资平台,唐万新被迫从实业公司中抽取资金向金融板块输血,最终导致了德隆系的垮塌。

疯狂打造“德隆系”是基于最大限度地进行广泛融资,从而为德隆的膨胀提供源源不断的资金支持。德隆的融资模式有两类:其一是资产抵押—银行贷款—投资—再抵押—再投资的循环融资模式;其二是资产担保(子公司之间的担保、母子公司之间的担保)—融资—投资—再担保—再融资—再投资的连环模式。德隆的手法与今天美国五大投资银行的手法是相通的,都是通过过度的财务高杠杆手段,进行扩张,涉及银行、证券、信托公司、租赁公司等多种金融渠道。德隆通过入股方式,控制了不同的金融机构,如金新信托、新疆金融租赁、上海新世纪租赁、伊斯兰信托、德恒证券、恒信证券等,后来,这些金融结构纷纷陷入到非法吸收公众存款罪之中。

德隆融资的方法是,当麾下某企业需要一种综合金融服务时,与德隆有股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司就会前来服务。最后,德隆控制的企业数量达到了177家,加上参股企业达到

200 家左右,其中上市公司 5 家;德隆系控制和关联的金融机构有 7 家券商、3 家信托投资公司、2 家租赁公司、4 家城商行、2 家保险公司。一旦信用出现问题,融资便发生困难,债务链条即刻崩溃,从而陷入困难连连之中。困卦为湖泽在上,河流在下,这个卦象显示,巨大的湖泽最终都会从河流中流走,形成干涸局面。德隆超大规模金融运作,到头来也未能逃脱这一命运。

我们知道虚拟经济的收益是靠实体经济的利润来支撑的。一旦企业规模急剧扩大,而盈利能力快速下降,则德隆必然陷入危机之中。庞大的借款需要支付巨大的利息额或回报,但是,财务报表分析显示,德隆入主的企业利润率是相当低的,甚至是亏损的。在这样的情况下,德隆所用资金来源必然越来越困难,最后不得不进行非法高息私募资金,许多操作手段都违反了监管法规。从 2001 年开始,唐万新便进入每天处理危机的困局之中,他的命运也如《周易》卦序所显示的那样,从升卦发展到困卦,他的后期经历与困卦三个阴爻所描述的场景几乎一致。

德隆在多年的坐庄经历中,尽管不断地换手倒货,拉抬股价,却始终保持了对旗下企业的高控股率,有些公司的控股比例竟还有所提高。这种坐庄做法的危险性可想而知,表面上市值规模越来越大,背后则是德隆为了维持高股价必须不断地为之输血,其行为无异于自残。看上去资本规模庞大的德隆,其实最缺一个东西,那就是钱。德隆要维持惊人的高股价,要进行大规模的产业整合,都需要巨额的、源源不断的资金。根据计算,德隆每年用于维持高股价的费用需 10 亿元,用于融资支付的利息需 30 亿元,也就是说,起码要有 40 亿元的资金才能保证“德隆系”的年度正常运作。这个时候,如果唐万新能够按照困卦初六的解困之道行事,隐遁自己,增强修养,尽管不能顺利走出困局,也可以免除更大的灾害。

德隆走上违法之路,是在困局出现之后,仍然执迷不悟,试图用一种错误掩盖另一种错误所致。比如,由上市公司贷出用于下一步并购所需的资金,在并购完成后,再由下一级被并购企业向银行贷款,反过来由上市公司担保。这些公司之间的互相担保、资金输送、重复质押等现象比比皆是。被德隆占用的上市公司资金总额超过了 40 亿元。再如,德隆以较

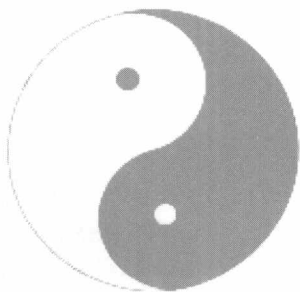
高的利息，通过金融机构向民间融集巨额资金，其性质类同私募基金，德隆提供的保底收益为3%—12%，后来随着资金链的紧张，最高时上涨到了22%。最终，德隆系总负债额高达570亿元，其中金融领域负债额40亿元，实业负债额230亿元。到这个时候，德隆已经发展到困卦六三爻辞所形容的场景：动则被困，往前走受阻于巨石之中，退回来又困于多刺的蒺藜之中，回到家中，又不见了妻子，没有了任何可以借助的力量。在这种情况下，德隆自然是穷途末路。

唐万新与德隆的最终结局一定是异常悲惨的：中粮集团购得新疆屯河，辽宁机械集团入主合金股份，湘火炬由山东潍柴动力得手。德隆旗下的诸多信托、租赁、证券等金融公司相继被停业整顿或关闭，众多债权银行及委托德隆理财的上千家大小公司损失惨重。政府也为德隆付出巨大。2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”两项罪名，被判处有期徒刑8年并处40万元罚款。这个结果也正如上六所说“被藤蔓缠绕”，无法挣脱，又“进入到摇摆不定的危险地方”，这是否意味着唐万新一定会受到法律制裁锒铛入狱呢？（本案例根据吴晓波《大败局Ⅱ》及其他众多关于德隆的案例整理编辑而成）

《周易》如是說

第五章 企业成长大律(上经)

——艰难七日行之一



“七”这个数字，是古人解密天道的钥匙：上帝创造万物需要七天，至今人们都以“七天”作为工作的周期；《黄帝内经》认为，女子七岁肾气开始盛旺起来，之后女子便按照七年一个生命周期成长；从女性生理周期看，恰恰是以七为单位，划分为四个过程，形成一个完整的周期，也许这是由月亮周期决定的，因为女子与月亮同属阴性；现代社会学统计显示，七年是离婚的高发期，称为“七年之痒”；就连我们身体中的感冒病毒，也会从发作到结束走完七天周期；对企业来说，生存七年正是战略转型的关键时期：不变革一定会因产业周期调整而失去发展机会，变革则面临转型失败的风险，因为小企业的平均寿命为七年左右；《尚书》载，中国古人以 28 星宿的天体运行为主体构建历法，其中，东青龙西白虎北玄武南朱雀，各主七个星宿……

《周易》更是把“七”作为一个重要的易数，如北京外城墙开设七个城门，象征少阳；细细品味六十四卦今本卦序，你会惊奇地发现，里面含有七个大的波动周期，而企业的起起伏伏都按照一定的时位顺序有条不紊地排列着，本章就是要把这种排列的奥秘揭示出来，并赋予中国式管理的理念，从中读者可以体会出企业经营的艰难七日。

第一节 乾德与坤道——企业的生命轨迹和生存哲学

乾卦是纯阳卦,居六十四卦之首,全卦揭示了《周易》“变易”的总规律,展示了《周易》精神的最高境界。乾坤代表天地运行,所持有的观念和规律,难以穷极,本书择其要点分别加以说明。乾卦阐述了如下管理观念:内敛修身观念,戒惧无咎观念,存亡求变观念,整体奋进观念等;同时也阐述了如下管理规律:物极必反规律,循环圆通规律,时位和合规律等。

坤卦是纯阴卦,居六十四卦榜眼,全卦揭示了《周易》“变易”的总应用,展示了《周易》修身的大手段。坤卦阐述了如下管理观念:顺应有成观念,包容宽厚观念,知危避险观念等;同时也阐述了这些管理规律:相合顺通规律,见几知著规律,积小成大规律等。

131

一、乾卦的管理观念

◆ 内敛修身观念

乾卦初九爻辞众所周知:“潜龙勿用”。不过关于这四个字的解释则千差万别,这说明我们并没有很好地理解我们最熟悉的东西。有一天别人指出你不会呼吸、不会吃饭的时候,你可能大为光火,“我怎么能如此弱智?”事实上,许多人身心严重困扰,就是因为呼吸错误、饮食不当造成的。中国人练习太极和气功,印度人练习瑜伽功,首先就要学习健康的呼吸方法,一呼一吸之间,阴阳交互,便决定了身体能否和谐与平衡。肥胖、营养失衡、心脑血管疾病、糖尿病,哪个不是病从口入?《周易》第一爻便从我们最熟悉的道理开始。

这四个字回答了如下三个问题:潜在哪里?潜多长时间?如何潜?按照四爻爻辞“或跃在渊”,我们知道龙是潜在河渊之中的,渊的特点是安静、深厚和纯洁。龙虽是三栖动物,但只有成熟的龙才具有飞上苍天的

能力,幼小的龙只能在河渊之中练硬自己飞跑的百足和飞翔的双翅。因此,“潜”是企业练习内功的一种手段,是企业孕育新产品的试验场。

首先,企业新员工在人际关系方面处在劣势,在技术操作方面处在稚嫩期,在行为举止方面处在不成熟阶段。年轻人的天性是阳刚勇猛,难以克制自己,因此,“学习、学习、再学习”,“潜修、潜修、再潜修”是唯一的行为指南。

其次,新产品研发要在保密的环境下完成。考虑到S周期大律的作用,企业每时每刻都应该有在研的产品,且当一个产品走向没落,退出市场的时候,新产品就要相应进入市场,就像GE做的那样。产品处在开发阶段重在保密,要“潜”下来。

再次,企业在初始发展阶段,“潜”和“勿用”是非常重要的行为准则。这个阶段正是第三卦屯卦来描述的,只有以坚强的毅力,默默地努力工作,才能走出创业的艰难时期。

最后,也是最重要的,一个人一生的好品格都是在这个阶段形成的。人们常说,“优秀是一种习惯”,这种习惯恰恰是在潜修阶段形成的。能力是管理工作的基础,因为管理效率取决于管理者自身的素质。管理能力又由专业技能和管理手段构成,随着管理范围的拓展和管理层级的提高,具体的专业技能变得越来越不重要,但管理手段的重要性则凸现出来。同样的管理手段在不同的领导者那里会有完全不同的结果,原因不在于领导者对管理手段是否熟悉、是否能够运用自如,而是在于被管理者对管理者本人是否接纳、是否忠诚。因此,有内敛作风、有道德修养、有仁爱之心的精英才可能成为众望所归的领导者。

这就是为什么接下来九二爻说“利见大人”。俗话说“是骡子是马拉出来遛遛”,潜的功夫有多深,要在实践中检验,“见(现)龙在田”则是幼龙的第一次亮相:尽管只能在田野上走上两步,但它的所有举止,都被众人一览无余。所以孔子说:“他的平常言论值得信任,他的平常行为谨慎有节;防止邪恶而保持诚信,举止美善而不自夸,德业博大而能教化天下。”孔子的教导再清楚不过了:日后伟大的品行皆是“潜”的功夫,这时候只是把平常修身的内容展现而已。未来的领导者就是在这个展示过程

中选拔出来的。事实上,能够成长为有实力的大企业也是因为在弱小时做足了功课,能够吸引消费者的新产品也是因为在研发阶段付出了艰苦的努力。

因此,内敛修身是成功的领导人、成功的企业、成功的产品必须做足的功课;“潜”修是我们每个人都应实践的功夫,内敛做人、内敛做企业,是贯穿个人一生、企业完整生命周期的成功要诀。

◆ 戒惧无咎观念

“龙”几乎是无所不能、变换多端的动物,但是乾卦对龙处处告诫。初九告诫“潜”而“勿用”;九二告诫每一个举动都有上级在观察着;九三爻更是戒惧有加,整个白天,都要勤奋不懈地努力,即使到了夜晚,也要保持戒慎;九四充满疑惧,是上还是下;九五飞上蓝天,还要嘱咐和应于同类;上九亢龙有悔,更是忧虑衰亡。

六十四卦中讲解“进”的卦很多,典型的有乾、履、晋、升、渐五卦,就连讲解等待之道的需卦也充满“向前进”的含义。在“前进”之道上,乾为奋进,履为险进,晋为柔进,升为虚进,渐为渐进。其中,进取心最强的便是乾卦的奋进——自强不息地前进。

从阴阳的性质看,过于刚强容易折损。战国的时候,有一个政治家叫叔向,别人问他:“刚与柔那个更坚固?”叔向回答:“我八十多了,牙齿一再脱落,但舌头还在。”老子也说:“人活着时柔软,死了就会僵硬。”乾卦纯阳,因此有刚强过剩之象,且还要刚进不息,这样就必须反省戒惧,才可避免刚躁而进,可以免除由此导致的灾咎和迅速衰亡。

乾卦以刚居阳位的爻位有三个——初九、九三和九五,正是三个刚过之象,上九则是处在阳极之位。九五居中正之位,具有中道正道的品德,因此可以“飞龙在天”。其余三爻皆告诫减损自己的刚躁,以获得吉庆和平安。初九阳刚在下,其位、其势、其能皆不宜冒进有为;其位低微不可骄躁,其势单薄不可出头,其能弱小不可作为;《周易·系辞》认为三爻多凶险,这是因为三爻处在内卦之外,且与无位的上爻相应,因此,凡处三爻皆应戒惧。正因为乾卦九三爻有刚过之象,刚过则会有灾咎,因此,爻辞告

诫谨慎、谨慎、再谨慎！上爻为事物发展之末，多有衰亡之象。故上九说“亢龙有悔”，阳刚发展到极致，应该有所收敛，有所节制，才会避免迅速衰亡。几乎所有的刚过之爻，六十四卦都要告诫减损阳刚，避免灾咎和减少遗憾，无论老子还是孔子都持同样的观点。如子路问孔子怎样才能保持常满，孔子回答：“高的能够低一点，满的能够空一点，富有的能够不足一点，聪明的能够若愚一点，勇敢的能够软弱一点，好辩的说话能够笨拙一点，学问渊博的要表现浅薄一点，明察的人要昏暗一点，减损一点不让它太满。”看来常满之道便是保持谦虚就可以了。老子更是提出了“天之道，损有余而补不足”的命题，在官场上，我们见到太多的傲慢者或丢官或入狱，他们中的许多人其实能力出众，甚至是十分清廉的。

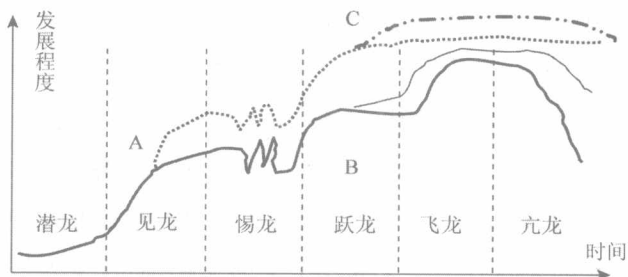
◆ 存亡求变观念

进退存亡，需要企业时刻警惕。只有掌握了“退”的道理，才能够保持进，只有掌握了“亡”的规律，才能长远存在。

134

世界上不存在永远不衰亡的产品，因此，如果企业没有产品创新出现，必然会在某个时刻死亡。如果把乾卦六爻比作企业产品，这就意味着企业在任何时刻都有正在研发的产品、刚进入市场的产品、比较成熟的产品和进入衰亡阶段的产品，任何一个阶段的产品缺失，都会导致整体产品系统的毁坏。当第一个产品衰亡时，第二个产品进入到鼎盛期，第三个产品进入到成熟期，第四个产品进入到壮大期，第五个产品进入到成长期，第六个产品进入到始创期；接下来一个时期，第二个产品衰亡时，而第三个产品进入到鼎盛期，第四个产品进入到成熟期，第五个产品进入到壮大期，第六个产品进入到成长期，第七个产品进入到始创期……如此周期往复，企业生生不息，缔造基业长青。

产品创新是企业长青的手段，时时求变才是符合自然规律的正确选择。企业在哪里求变创新呢？理想的是，企业变通点应选择每一爻之间的转折点，最晚不应迟于二、三爻之间，由于三爻与上爻有应，故三爻不变，上爻的衰亡必出现。至于在三、四爻之间求变，不过是亡羊补牢之举罢了，企业能否渡过灾难，要看竞争对手的发展速度和进逼战略了。



上图粗黑线为一条龙从渊到地,再到天的过程,如果把它想象为一个产品的生命周期,如果企业在 A 点求变,同时在 C 点也求变,则企业的发展程度最好;如果仅仅 A 点求变,则企业发展程度会弱于两点求变,但可以摆脱亢龙有悔的结局。可见,企业在五个转折点都有求变点,则企业的发展程度最好;求变点越少,企业发展程度越低;如果仅仅在一点求变,仅仅是避免亢奋衰退的临时之举;如果企业不求变,则企业会沿着粗黑线早早地走向衰亡。

◆ 整体奋进观念

整体分析方法是现代系统论的分析基础,这种整体观体现在太极观念、六十四卦符号体系和文辞体系中。作为六十四卦之首,乾卦无疑将整体分析方法体现得最为充分。

太极可看做中国人的本体论、宇宙观,太极外圆圈代表无极,无极生太极,太极是宇宙的初始,一切事物皆有初始,因此,任何事物都是小宇宙,世界万物在元初之时具有同构性。太极生两仪,因此这种同构性反映在太极图的阴阳鱼上,任何事物的产生和发展,都是由阴阳两极之间的相互作用推动的,两个鱼眼睛代表事物发展到极致,就会在组织内部产生相反的力量,如当阴的力量增长到极致,阳的力量消弱到最小的时候,在阴鱼内部,就会产生阳性力量。同时阴阳相互消长的规律体现在之间的倒 S 曲线中,这条曲线的形状是阴阳交互作用的结果,由于万物都是由阴阳作用的结果,因此,倒 S 曲线也成为万物的运行趋势线。如当阴的势力增大的时候,阳刚的力量就会受到挤压,从而产生一股反弹的力量,这样就会在阴阳严重失衡的时候,增大阳刚的力量,从而朝向阴阳均衡发展。所

以,我们说在阴阳鱼的内部和外部都产生着阴阳平衡的力量,从而达到和合向上的力量。

“两仪生四象,四象生八卦,八卦生吉凶,吉凶生大业。”八卦相重而成六十四卦,象征万物世界,浑然构成一个整体。从静态看,六十四卦构成了一个事物相互转变的体系,即《周易·序卦》所阐述的思想。从动态看,每一个卦象都会因其中一爻或几个爻的变化,而转变为另一卦,因此,我们说《周易》六十四卦就是以阴阳为基本元素的宇宙整体。

具体到任何一卦,都是由六爻构成,象征天(上爻和五爻)、地(初爻和二爻)、人(中间两爻)三才,又构成一幅天人合一的整体图画。如果把六爻看做一个企业组织,则从初爻到上爻分别代表员工、班组长、车间主任、副总、老总、离任老总。即使你讨论的是企业内部与外部之间的关系,仍可以把外卦(上面三爻)看做企业的客户,而把内卦(下三爻)看做企业内部的相应结构。你看,是不是很齐全呢?

在乾卦爻辞中,处处体现这种整体观念。从卦辞上看,“元亨利贞”正是对四季的描述,元是成长需要的种子,亨是幼苗开始茁壮成长,利是收获果实,贞则是将果实收藏起来。如果从企业成长角度看,元是技术创新产生新的产品;亨是产品走向市场,培育市场的成长性;利是产品带来客观的利润;贞是产品即将退出市场,要将一部分赚的利润进行新开发,这样企业生产又从“元”开始循环。从爻辞上看,初为潜,二为田,皆是大地,五为天,而三爻称君子不称“龙”,体现的正是人在天地间,可见乾卦爻辞完整地体现出了《周易》时位观。

从长期看,乾卦六爻不断地向上前进,由渊至天,龙家族源源不断地结束着旧生命,也诞生着新生命,成为“群龙无首”也无尾的成长体系,也就是说,在每一个生长阶段上,都有龙产品或在研发,或刚刚走向市场,或成为市场的抢手货,或走向黄昏……企业唯有这种整体性成长,才会永远存续下去,成为长青企业。

二、乾卦的管理规律

◆ 物极必反规律

物极必反是《周易》的基本规律,如否极泰来、泰极否来,再如剥极复来、损极益来等。知道什么时候事物的性质会发生变化,就可以把握事物运行的规律趋吉避凶。简言之,物极必反就是当事物发展到极致就会向相反的方向发展。老子也提出了“反者道之动”这一辩证命题,意思是,事物向着相反的方向转化,是道的作用。

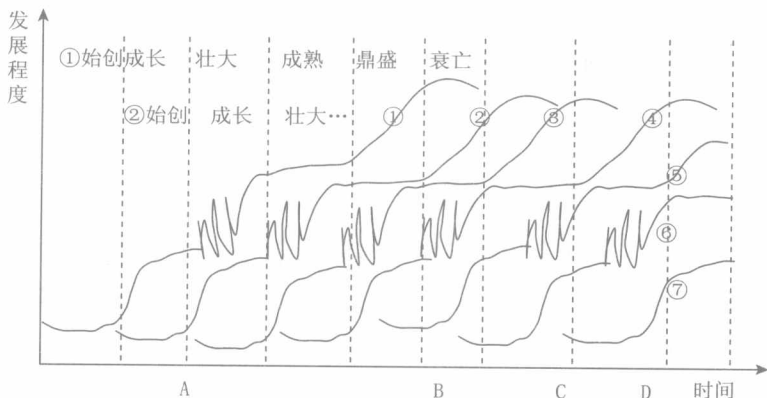
乾卦阐述了企业在奋进过程中受物极必反的规律约束,这个规律集中体现在上九爻上:阳刚发展到极端,开始衰亡,事物又将开始新的奋进过程。“亢龙有悔”说明向着阴柔的方向变化,不再言奋进,而言“知进退存亡”。如果从一个爻位看,也存在这样的规律:初九潜的功夫达到极致,必然冒出河渊,显现自己的才能,一反“勿用”的做人原则,成为有作为的“见龙”。

企业在经济周期中运行,运行成本变化莫测,市场供求变换难以把握,萧条来临,所有企业都将进入到系统性的缩减之中。因此,懂得物极必反大律,在经济走向亢奋之时,及时收紧投资,减少库存量,注意代销风险,必然会在萧条来临之际,安稳度过艰难时期。同样,当经济衰退进入到低谷阶段,投资的成本越来越低,这时候企业就要提前启动投资,加大生产力度,以便在繁荣之初便占领市场份额,从而在一个经济周期运行中,发展壮大起来。

◆ 循环圆通规律

基业长青就是要实现企业的循环再生。如下图所示,当企业最初的产品进入到衰亡时期时,在任何一个瞬间,我们都会看到六龙各按轨道自由运行的图景。

我们选择三个点讨论企业循环圆通的规律。在A点,企业只拥有第一种产品和第二种产品,企业在此时的发展程度仅仅是刚进入市场的一



种产品和尚处在研发阶段的产品,这时候,投入较高而产品收益低,因此,处在这样状况的企业规模也不会大,经营风险较高。企业发展到 B 点,则拥有四种产品,第一种产品在此时发展到成熟阶段,尚未发展鼎盛阶段。企业发展到 C 点,则拥有五种产品,从研发产品到鼎盛产品应有尽有。企业一旦发展到 D 点,便拥有从研发到衰亡的六种产品。自 D 点之后,企业将持续循环下去。在任何一个观察点上,都会看到一个接一个的产品连续地进入从始创到衰亡的六组产品,就好象企业处在静态恒久的状态之中。此时,企业在生生不息的循环中,获得圆通。

因此,企业长青之道,不仅每一件产品都要修足潜、见、惕、跃、飞的工夫,而且不得投机取巧,不能懈怠,不可缺失任何一个产品环节。如此,企业才可以周圆而通久,在群龙起舞的周圆上,揭示出一条长青大律,圆则通,通则久。

我们从乾卦中可以看到:时间静止,一副六龙和谐的画面,或伏,或现,或思,或跃,或飞,或悔;时间转动,一条龙从出道到成长,最后走向衰亡,历经六个阶段;如果我们同时观察群龙,则看到了生生不已,日日更新的群龙家族。正是这个家族自强不息的精神,启发中华民族五千年文明的延续与进步。同样,龙家族的自强不息也会保证中国企业走出中国特色的长青之路。

◆时位和合规律

因为经济是周期运行的,因此对企业运行来说,时与位的一致性就变

得异乎寻常地重要。六十四卦今本卦序是一个大的时位统一场,如需卦是寻求饮食(资源)之道,争夺饮食(资源)则会引发争端,故讼卦排在需卦之后。企业通泰日久,就会生出导致否塞的因素,所以泰卦之后是否卦。

六爻结构是最典型的时空结构,每一爻既是“位”,又是“时”:以企业发展为例,初九既代表企业处在初创阶段,又代表企业处在弱小阶段;以产品发展为例,初九代表产品尚在实验阶段,既有时间概念,又有产品的形态概念;以人力资本的发展为例,初九代表刚刚进入企业的员工,也代表其身份比较低微。

每爻的“时位和合”是时位“对立统一”的内在要求。如乾卦初九爻“潜龙勿用”,在这个阶段,企业的研发投入决定着企业未来的发展实力。因此,企业要把“潜”的功夫做足。研发阶段的产品不可能飞上天,也不可能亢奋异常。时位统一也提示我们,切莫在事情还没做之前,就大吹大擂,切莫在产品刚刚研发,就急于做产品广告。另外,还存在爻位的上下关系,这种关系则是空间与时间的网络关系,如乾卦九二与九五上下呼应,形成“同声相应,同气相求”的和应局面,这是龙家族能够团结向上的文化氛围。

这种时位关系与现实经济是一致的。以2003年至2008年的中国股市为例,在2003年,大部分上市公司的业绩出现大幅增长,股价却处在低价位,这时股价并没有相应上升,如同“潜龙勿用”一般。但到了2004年,因企业利润上升,A股市盈率大幅度下降,股价因此出现一轮大幅上升行情,如同“见龙在田”。2005年之后,股价开始了少有的大牛市,人们本应戒惧谨慎,但却排着队进入股市,做着发财梦,结果在2006年,中国股民数量大幅度增加,每天都有几十万人开户,A股市盈率远远超过了40倍这一警戒线,如同“飞龙在天”。这样的故事持续到2007年,股市也朝向六千点进发,这时候,最后一批疯狂的股民进入市场中来,他们呐喊着“冲击八千点”、“冲击一万点”的口号,如同“亢龙”一般,但到了2008年剩下的只是“有悔”。

三、坤卦的管理观念

◆ 顺应有成观念

乾卦六爻皆为阳刚，当奋进不息，坤卦六爻皆为阴柔，应柔顺跟从。因此，乾讲解奋进有成的道理，坤讲解柔顺有成的道理。对企业领导人来说，乾卦重在讲解领导人的成功性格和把握规律的能力，坤卦则重在讲解领导人的做事风格和个人修养；乾卦讲企业领导人的成长之路，坤卦讲企业领导人的涵养品德。企业领导人正是在这一动一静之间，从幼稚走向成熟，从成熟走向卓越。

老子在《道德经》第十六章中，提出了“致虚极，守静笃”的领导人修身境界。坤卦彖辞则提出：作为生养万物的母体，坤德宏大至极，但是这种生养功能不能超过乾元的创生，因此，坤道再大，也必须顺应乾道而行，否则会迷失方向，失去生养万物的功能。简言之，乾卦以时间为坐标轴，展示了事物发展变化的规律，坤卦以空间为坐标轴，说明了顺成乾卦大律，然后成就事业的道理。这就是顺应有成观念的含义。

坤卦阐述的这种顺应性具有成就事业的巨大力量：卦辞提出“西南得朋，乃与类行；东北丧朋，乃终有庆。”坤卦属阴，如果遇到西南方位同为阴性的离和兑，就会志同道合，齐心行动；如果遇到东北方位的乾阳三子震、艮、坎，虽无朋友相助，但是阴顺应阳，阴阳合应，最终会有吉庆结果出现的。坤卦这种顺应思想超越了对立、矛盾、冲突的世界观，更符合自然天理，同类则相互促进，反类则相合新生，从而万物和谐共存，相辅相成，相反亦相成。可见，对跟随型企业而言，顺应之道是有百利而无一害的成功妙法。

怎样才能做到顺应呢？坤卦反复提出的主张便是守持贞正，在六十四卦中，坤卦对贞正最为关注，“用六”仅仅用“利永贞”三个字便总结了坤卦特征，即坤卦六爻皆有利于永远守持“顺应有成”这一正道。如此强调贞正的原因在于，修养到心胸开阔较易，但达到“虚极静笃”的程度非常艰难，须有大毅力、大觉悟才成。无论企业能否达到这样一种境界，只

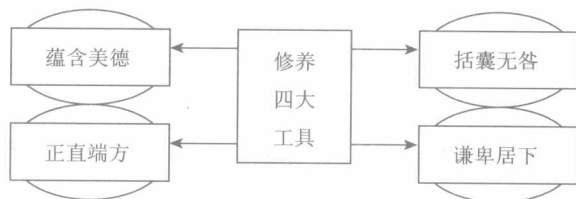
要不具有坚韧持久的做事态度,企业不可能做到基业长青。

◆包容宽厚观念

坤卦象征大地,大地的气势是包容的、深厚的,因此有容纳万物的气量,这就是“厚德载物”的含义。坤卦的包容宽厚也体现在各爻的爻辞之中。

初六提出“履霜坚冰至”的渐进观念,提出几微知著的认知规律,但这种观念要深入内心并被认知,则需要豁达的心胸和远见卓识。六二以大地“直方大”三大特征,说明修炼包容宽厚的心胸是无止境的。六三蕴含美德,厚德含藏。自己作出了重大贡献,却要归功于上级,这是难以做到的。如能心甘情愿地这样做,则是懂得了功成身退而获吉祥的道理,自然也就成了合格的下属,如同越国谋士范蠡那样,留下千古美名,切不可象文种那样惹来杀身之祸。但是眼前的功名利禄,谁会弃之如敝屣呢?六四处境艰险,收起口袋,放弃利益的诱惑,守持住现有的成果。六五处在尊位,却甘为人下,非大襟怀不能!

坤德坤体厚到无疆的程度,时间无限、空间无限,如此,万物才可以受到滋养而亨通,虚体越广大,则能容下的世界越宏大。坤卦所提出的扩大厚德载物的四大方面,正是领导者修身的工具。



在具体的经济运行过程中,这种包容宽厚的观念会使企业意识到危险的来临,并采取有利的应对措施。初六告诫我们,只要看到微小的性质改变,就要及时进行相应的行为调整,最后避免在萧条来临之际,陷入危险而不能自拔。如,尽管企业的销售量还在增长,但出现了销售增长率下滑,这时候就要思索,是否该种产品已经市场饱和或过剩;如果投资连续两三年快速增长,这时候企业就应当想到,当这些投资品进入投产阶段,

未来商品的供给量会大大增加,经济衰退在所难免;当股票价格与其他形式的投资品种相比已经不再具有吸引力的时候,或者股市的平均市盈率已经超过其他金融产品的时候,股票的价格一定处在随时下跌的边缘。在这几种情况下,收紧口袋,保土守利是最佳的选择;甘居人后一定大享后福;即使投资也要采取风险共担的形式,最好跟在行业领导者身后,做到“无成有终”,还要考察投资领域的可靠性,只有符合“直”、“方”条件的企业和产品,才能把资本投放出去。

◆知危避险观念

坤卦为纯阴卦,自然之道为“阳气清扬、阴气浊降”,所以坤卦不具有向上的任何力量,在这种情况下,企业要想发展壮大必然充满危机。可以这样讲,坤卦六爻都可以看做避险的方法:初六告诫,尽管刚有一点寒意,但经济的严冬即将到来,要做好过冬的准备;六三和六四两爻接连提出“含”和“括”的避险手段,含就是蕴含,括就是收紧、扎紧。六五爻虽处尊位,却告诫甘为人后,还要守持中道,这样才会吉庆。上六顺应之道穷尽,最后阴阳两伤,提示顺应之道不可违背。

在商海遨游的企业,首要任务是生存,其次才是壮大,因为企业经营失败的风险远比经营成功机会要大。所以,学会保全自己就是企业学习顺应大律的过程。无疑,发展十年以上的企业至少要经历一次萧条。实践证明,那些危机中的存续者,必会在即将到来的繁荣时期迅速成长。

在追随君王成就大事业的时候,要隐含自己的美德和才华,这是明哲保身的智慧。自古都是居功自傲必招中伤,功高盖主自取灭亡;相反,谦虚退让,反倒事业节节进步,最后获得好的归宿。在危机四伏的时候,企业只有收紧口袋,才可以避免在经济萧条时期破产倒闭。

四、坤卦的管理规律

◆相合顺通规律

坤卦大义乃是以柔顺刚,是阴柔对阳刚的应合,而非以柔克刚。有了

上面所讲的顺应有成观念,就会得到相合顺通规律。企业间建立相合关系,意味着阴阳之间、阴阴之间已经确立了长久的契约关系,且这种关系是建立在诚信的基础之上,不是建立在相互防范、相互设局的基础之上。没有诚信就没有可顺利执行的契约,结果就没有市场的效率。“独阳不生,独阴不长”,乾坤合德,才会有万物生长,才会有企业的繁荣昌盛。坤德顺从乾德,是受自然大律的指引,坤德顺应是努力实践自然大律。

无论是“西南得朋”,还是“东北丧朋”,企业都处于不败境地,在完全不同的环境下皆能成就事业,至柔至顺是无往不胜的法宝。柔顺虽不能指引前进道路,也不能阐释变化大律,柔顺所具有的通泰性质却是最好的做事做人准则。坤卦描述了怎样的经济现实呢?坤卦初爻说“履霜 坚冰至”,则随后的各爻渐次向我们展示经济从霜到寒冰的过程:什么时候我们能够看到“直方大”的世界,是落叶缤纷的秋冬季节,因此,认识事物也要从全景开始,从去除枝节开始;“含章”则是经济到了危机潜伏的阶段,需要顺应而为,切忌莽撞冲动;“括囊”则是萧条前夕,这时候谁把自己的口袋扎牢实了,谁就可以安然越过冬天;即使自己是行业龙头企业,在阴寒的经济条件下,也要采取顺应的策略,甘居人后,这样才能获得吉庆。

143

对企业管理者而言,如果自己处在属下的地位,最好的工作手段就是顺应上级。顺应不等于没有主见,顺应也不等于无条件服从。顺应强调的是,顺从事物变化的规律,应和领导的相应决策。因此,“含”和“括”不是消极的工作方法,而是正确的应对手段:六三爻强“隐含自己的美德和才华,追随君王成就大事业”,还是强调发挥自己的才智,只因处在危险的附属之位,因此,即使作出了重大贡献,也要归功于上级。六四说“束紧自己的口袋,千万不要追求名誉,能够免除灾咎就是好的结局”,则是处在上下闭隔状态时,应力求免除灾咎和切忌追求赞誉,正是明哲保身之上策。即使在否塞之际都可以获得顺通的好结果。

◆ 见几知著规律

坤卦初六说“脚踏微霜,感到阴气开始始凝,沿着自然规律思索,就会知道坚冰即将来临”,这里阐述了“见几微而知显著”的道理。《周易·

系辞》提出“极深研几”，意思是“穷极事物的深奥道理，研判事物的几微所在”。孔子说：“所谓几，就是事物变动的微妙机理，预先显现吉凶的征兆，君子看到几微变化，迅速应对，不会等待超过一个白天。”



《周易·坤卦·系辞》所提出来的见几微而知显著的规律，包括四个方面：对规律的感知能力、对规律的认知能力、对事件发展的研判能力和迅速的应对能力。在现实中，我们因四个方面中的某一个能力缺失，或多个能力不足，最终难以掌握和应用这个规律。

如果感知能力不足，人们就会在这个规律完全表现出来，才能看到结果。实际上我们大部分人不具备这种能力。如 1997 年东南亚金融危机爆发前夕，可能只有那些金融大鳄才能嗅觉灵敏，在经济学家中，只有克鲁格曼预言准确；而在 2008 年全球金融危机中，也只有卢比尼在 2006 年就感受到了即将来临的危机，甚至准确地预测了所有变化。

即使感觉到了危机，但认知能力不足，也会行动慢半拍。在美国 2007 年信贷危机出现的时候，绝大多数官员和经济学家仍犹豫不决，行动迟缓，甚至认为此次危机并没有多大。在 2008 年 4 月份，美联储主席伯南克、美财长鲍尔森等人还在讲，到 2008 年底就会走出危机的低谷。

研判能力是实践的基础。因此，准确地研判事物的发展变化是成功避免危机的前提。尽管 2008 年金融危机的几微现象很少有人能够感知到，一旦危机明显地爆发出来后，具备研判能力的经济学家就会多起来，这是因为可获得的信息越来越清晰和完备起来，判断的依据也会越来越显明。即使如此，许多人也不能及时应对，如到了 2008 年，金融危机已经深刻地表现了出来，各国政府仍未能出台及时准确的宏观政策。

为什么大部分人不具备这种极深研几的能力？这是与我们的思维定

式有关。如我们有习惯线性思维,即总是顺着事物现实发展的脉络直线向前推演、延伸;其次,我们对一件事物的发展变化常常出现截然不同的判断,这是由未来的不确定性决定的;另外,对事物发生逆转的时机,我们因机会主义态度而难以把握,甚至常常错误决策,导致事与愿违。《周易·系辞》说:《周易》的成书就是要彰显过去,从而察知未来,从而使得几微之处显示出来、隐蔽之处揭示出来。因此,修炼极深研几的本事才是企业家、政治家、经济学家当务之急的盛大功课,研修《周易》无疑可帮助企业迅速地提升自己极深研几的能力。

◆ 积小成大规律

《坤卦·文言》说:“积善之家,必有余庆;积不善之家,必有余殃。”初六说:“履霜,坚冰至。”这里所阐述都是积小成大的规律。孔子反复提醒我们,小变化的逐渐累积就会导致大事件发生。臣弑其君,子杀其父,都是逐渐积累而成的。因此防微杜渐,明辨是非,是避免灾祸的最佳方法。由于积小而能成大,因此唯有“勿以善小而不为”,才能使自己的道德修养提升到较高的水平;唯有“勿以恶小而为之”,才能最终避免走向罪恶的深渊。

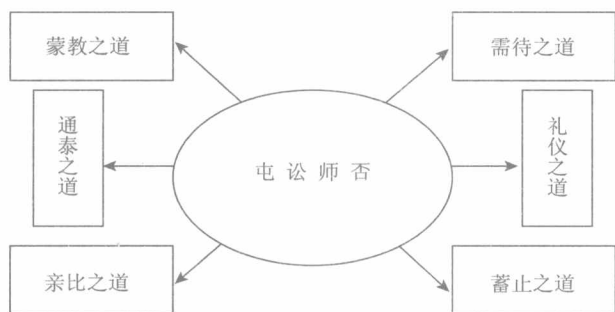
145

TWO 第二节 从屯到否——企业完成第一个大循环

企业经历十卦完成第一个大循环。从屯到否,企业经历了初创时期最艰难的岁月,历经屯、蒙、需、讼、师、比、小畜、履、泰、否等卦,且出现了罕见的屯、蒙、需、讼、师、比六连坎现象,即这六卦的内外卦都含有一个坎卦,如屯为上坎下震,讼为上乾下坎等。在八卦取象中,坎代表危险、代表忧患。因此,六连坎深刻表明《周易》作者强烈的忧患意识,尤其是在事业初创时期,坎险连连,自当谨小慎微,反省戒惧,这样才能度过艰难的创业时期,这也揭示了大多数企业短寿的原因。即使进入通泰时期,好景也

不会久长,转眼又来到了否,泰极否来、否极泰来,一旦陷入这种循环之中,企业发展壮大的梦想几乎就不太可能了。

六十四卦分为三类:一类是描述具体发展状态的,如屯、讼;另一类是阐述具体的修养之道,如蒙、比;第三类既描述状态,又讲解修养之道,如小畜。我们把第一类卦象放入圆环内,第二类和第三类放入矩形框架中。由于卦序之间具有一定的逻辑关系,因此,我们可以将矩形框中的修养之道看做圆环内具体状态的保持或解脱方法。



因此,企业在发展之初,为了从屯难、讼争、师困和否塞中解脱出来,就必须进行如下养正之道:蒙教以化解人们的幼稚愚昧;在危险面前学会等待机遇;通过亲比,团结一切可以团结的力量;建立基本的礼仪规范匡正人们的行为;蓄止财富有利于企业走向成功;这样就会发展到通泰阶段,企业力争持久保持通泰。

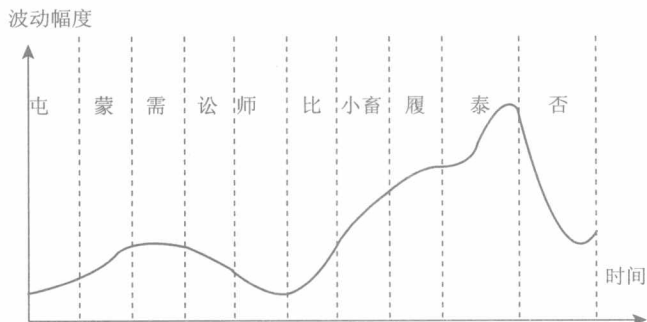
《周易·序卦》说:有了天地(即乾与坤),然后万物开始产生。充盈天地间的只有万物,所以,《周易》继乾坤之后设定“屯”卦。屯是草昧充盈,象征事物初生。事物初生必然蒙昧无知,因此,屯之后是象征开启智慧的“蒙”卦。事物幼稚不可不养育,所以接下来是象征寻找饮食的“需”卦,需有等待含义。争夺饮食必然产生争讼,所以接下来是象征争讼的“讼卦”。争讼必然激起众人力量的兴起,所以接下来是象征出师用兵的“师”卦。兵众兴起有了胜负,事物必然要选择比附对象,所以接着是象征亲比的“比”卦。相互亲比必然有所蓄聚,所以接下来是象征小有积蓄的“小畜”卦。事物有所积蓄,然后产生礼仪规范,所以接下来是象征实

践礼教的“履”卦。践履礼教,然后事物可以通泰,人民安定,所以接下来是象征通泰的“泰”卦。万物不可以永远通泰,所以接下来是象征否塞的“否”卦。

根据《周易·序卦》的描述,我们可以看到:屯是企业开始创立,艰难成长;蒙是企业通过智慧开启获得实力提升;需是寻找新的资源,可以看做是分蛋糕而不是做蛋糕,一个企业多得,另一个企业就会少得;争讼和用兵都会耗损内部资源,企业处于下行阶段;经过师之后,优胜劣汰,众人亲比优胜者,故处在比卦的企业快速提升实力。至此,企业走过一个完整S曲线。亲比必然有所积蓄,企业进一步成长壮大;“仓廩实则知礼节,衣食足则知荣辱”,员工能够按照行为规范行事,必然增加管理效率,企业发展进入新的阶段;经过艰苦的六连坎,又经过蓄积和礼仪规范,企业进入到通泰阶段,在这个阶段企业快速发展,达到创业初期的辉煌,好景不长,之后便进入否塞衰退阶段。从比到否,企业从谷底开始复苏,历经一个长期繁荣阶段,达到通泰顶峰,接着又迅速滑入另一个谷底。

147

下图所示,从屯初生到进入否塞,企业经历两个小周期,经历波峰波谷各两次。从经济含义上看,我们可以把蒙、需、讼、师四卦看做是具体的屯难或济屯方法,而把比、小畜、履三卦看做是迈向通泰的三个阶梯,而否则是第一个循环的结束。



根据序卦绘制的第一个循环波动曲线的示意图

一、屯蒙相济提升实力

——企业处于创业和上岗培训时期

屯卦讲解企业艰难创业的历程和具体的济屯方法，蒙卦则阐述了教育培训的原则和具体蒙教方法；屯卦重点讲解企业管理层的行为选择，蒙卦则重点讲解被管理者的选拔和培训问题。屯为初生，蒙为蒙稚，皆表示企业处在幼小的发展初期。

企业发展初期，最为紧急的工作是建立组织结构，这是正常工作得以开展的前提。因此，屯卦卦辞强调“利建侯”，即首先确立管理者队伍，大象辞指出他们的任务是“经纶”企业，即管理者首先要捋顺创业之初烦琐的工作头绪（经），并按照类别建立规章制度（纶），合理地进行相应管理。从企业经营的角度看，“经纶”与“管理”是同义词。

屯卦有两位阳刚有为的管理者，初九，“以贵下贱”，赢得基层民众的信任。这在企业艰难的创业阶段尤为重要，基层员工是企业忠诚度最低的阶层，一支安稳的员工队伍可以弥补创业初期组织不畅、机制不健全等缺憾。到了九五爻位，财富有所积累，这种积累更多的是全体员工辛苦奋斗所得。尽管企业尚处在幼小阶段，但不宜过度囤积脂膏，因此，应当恩泽下属，激励员工继续一起奋斗，或者寻找更有利的投资渠道，拓展盈利空间，为企业和员工的更大发展创造条件。当然，企业应时刻提防经营风险，还要有一定的储备以备不虞之变。

屯卦四个阴爻分别讲解企业在初期发展过程中可能遇到的问题。其中，六二，企业处在摸索期，这时候困难重重，最需要坚忍不拔的创业精神。因此，有“十年不出嫁”的告诫，这里含有两重含义：其一，不要与弱于自己的企业结盟；其二，默默地壮大自己，切忌弱化自己的力量。六三，企业看到了利益所在，但经验和环境条件皆不允许冒险行动，最好还是选择规避风险，不要误入歧途。这时候如有高人指点迷津，则可以继续前行。六四，企业发展迅速，人员结构、制度结构都趋于合理，前进方向非常明确，因此选择积极进取的经营战略。上六，企业处在没有和应的阶段，

当谨慎行事,只要守持正道,企业很快就会走出屯难。

企业新,员工亦新,从职业操守到工作技能,新员工都需要岗前培训,因此,蒙卦是解济屯难迈出的第一步。职业操守注重道德培养,因此蒙卦彖辞提出“蒙以养正”、大象辞提出“果行育德”的教育思想,工作技能注重组织效率和实战能力,因此九二提出“克家”,上九提出“御寇”两个教育领域,一是内部管理,二是外部打拼,初六还提出“正法”观念,即规章制度的重要性。

蒙卦有两位阳刚的蒙师和四位各色各样的学生,全卦围绕他们阐述了具体的教育方法和培训内容。九二是一位出色的授业解惑的蒙师,采取包容的教育方法,最后达到修身齐家的效果。九二被群阴学生包围,学生良莠不齐,唯有包涵容纳之心,才能使未开化者接受启蒙。上九采取严厉的“敲击”之法进行启蒙,正是对九二包容蒙教方法的补充和修正。这样,一柔一刚,上下合作,就可以应对各类不同的学生了。

四个学生的身份和所处环境各异,因此有完全不同的学习态度,蒙师因材施教,才会采取不同的教学手段。初六以阴居下,最为蒙昧,启发他的智慧需要特殊的手段,因此,要用刑罚作为告诫,使之走向开化的渐进之路。六三为轻浮贪财之人,且顽劣难以调教,对这种人当舍弃勿用。六四远离两位蒙师,困于蒙昧之中,自己自暴自弃,没有任何人可以挽救他。六五身为领导核心,却像幼稚的孩童那样谦虚求教。有这样的领导人,企业一定能摆脱蒙昧,得以快速发展。蒙卦也阐述了具体的蒙教内容:初六提出,新员工首先应学习企业的规章制度,要懂得奖惩严明可以兴企的道理;九二提出,要学习组织治理方法、领导以身作则的管理原则,等等。

屯卦刚刚有脂膏囤积,蒙卦便出现见异思迁之淫“乱”,和刚猛不才之寇“乱”,企业在创业之初,当全力防范两乱发生。当然,也要防止六四“困而不学”局面的出现,避免启用和提拔六三这种“见财思迁”的人。

二、需待和合化解相争危害

——企业处在寻找生产资源时期

需卦卦象有前行遇险之象，又象征三个男子涉险获取饮食资源的全过程。涉险并非冒险，等待时机而后进，避免陷入危险之中。开拓饮食资源，必与别人发生冲突，这就是坎险所在，化解冲突的和合策略则是需卦智慧，拓展资源的一方与资源拥有的一方，分别采取“等待”和“敬养”的方法，达到以礼相待，从而化解争端的完美结果。

需卦六爻所处环境有安有危。初九，身处安全的郊野地带，当守护安稳的生活。九二，进入沙滩之中，以诚信待人，以宽厚的态度待人，最终吉庆。九三，陷入泥沼危险之中，当采取恭敬和谨慎的态度，避免灾祸。六四，寻找资源，陷入杀伤之地，凶险异常。这时候应谦卑地听取别人的脱险建议。九五得到饮食资源，但此爻告诫，用正道获取资源才会有吉庆。上六，原有资源的主人与寻找资源的不速之客相遇，以敬养的态度获得和平共处，化解了一场冲突。

寻找资源，或者开拓资源，都会有冲突，甚至流血牺牲。需卦解决这些冲突的智慧皆不提倡针锋相对，而是讲和合之策，讲等待时机化解，讲敬养，讲谨慎等。因此，化干戈为玉帛才是上上的大智慧。

三、讼师相争消耗内外资源

——企业处在内部利益分配和外部利益相争时期

需是向外需求资源，讼则是内部分配资源，师又是向外拓展资源。因此，需卦与讼卦讲述“内与外”，需卦与师卦讲述“和与争”。讼卦涉及打官司，涉及漫长的诉讼过程，官司还会影响企业的声誉，因此争讼不仅不会有蛋糕做大，而且会大大减小蛋糕的尺寸。在师卦向外拓展资源的过程中，也是一个消耗内部资源的过程，例如，许多同类型的牙膏企业大打广告战，受益的是电视台，而民众不会因看了广告多刷一次

牙。文景之治之后,大汉的粮库里塞满了粮食,国库里的钱币也是堆积如山,连穿钱币的牛皮绳都烂了。然而,汉武帝连年征战,二十几年下来,国库空空如也,不能不将盐铁收归国家专营,以充军饷。这一做法直接导致历朝历代的政府都偏爱“与民争利”,致使中国到20世纪90年代才搞起市场经济。

讼卦从初爻开始便告诫,不可将争讼进行到底!初六与人争辩遭到言语相伤,因而收敛言语锋芒,甘居下风,故最终获得吉庆。九二与上级强争,祸患难以避免,最后逃到安全的地方躲起来,而自己的领地也缩小到只有区区三百户而已。六三不与人相争,最后保持住了自己的原有利益。九四强争了一阵子,发现损失惨重,赶紧改变态度,安守在家中,战火平息了,自然又获得了吉庆。上九是一位争讼到底的人,最终被剥夺得非常惨,一日之内就被剥夺三次。可见,从整体看,讼争是一个减损个人利益的过程,即使暂时获得一点讼争收益,最终也会因此失去更多。

师卦充满了火药味,初六伊始便进入备战之中,严明军纪,训练士兵,军备投入开始加大。九二,元帅统领部队出发。六三不正面讲战争的残酷,而是说,载着士兵尸体的大车,返回了故里。六五再次渲染了这一场面。尽管战争最后取得了胜利,但在战争过程中,耗费了巨大的资源。企业在市场上打拼,也会出现类似情况,巨人集团一句“送礼就送脑白金”成就了企业,广告投入则是资源耗费过程,长期看,这样的企业也不可能成为“巨人”,甚至还可能走向失败;秦池酒争夺央视标王,最终让企业走向关门,则是大车载着尸体返回故里的写照。

四、比畜相继,初显财富积累

——企业处在初期扩张和积累时期

亲比是走向和谐的一种途径。克劳塞维茨曾说:“战争是政治手段的延续。”师卦之后,胜者通吃,内部、外部皆来亲比依附,形成以国君为核心的和乐大家庭。

比卦的和谐首先来自诚信,因此,初六提出亲比要内心充满诚信,诚

信要像瓦缸里的美酒那样充溢。六二爻说明亲比的和谐发自内心,且坚持正道,不丧失自己。六三告诫不要与小人亲比,以免受到伤害。六四强调要亲比贤明,追随正道。六五为众人亲比核心,他是一位仁爱的圣明领导者,内心诚信的亲比者获得安抚,而对那些叛逆者则网开一面,去者随意。上六则告诫亲比者,切莫心存异志,离心离德。这样就保证了在自己的团队中,每个人都齐心协力,相亲合作,企业也会因此大大提高管理效率,获得发展机会。

《周易》首次出现“富”字,是小畜卦九五爻。小畜卦阐述的正是畜止财富之道:只有财富达到一定程度,才会有礼仪规范的出现,只有人们的行为符合共同的规范,通泰时期才会随之来临。

小畜卦初九、九二两爻提出以正道畜止财富的思想。初九,坚持自己的阳刚正道,不要被阴弱力量所左右。九二,与同道者一起坚持正道,携手共进。孔子说:“道不同,不相为谋。”(《论语·卫灵公》)前两爻正是志同道合者,相合共进自然带来一块额外的合作收益,即产生财富的积蓄,这就是 $1+1>2$ 的管理定律。九三爻不守正道,必然内部不和,上下冲突,在积蓄财富之时,应避免出现这种情况。六四、九五分别为积蓄财富者和财富的积蓄核心,二爻皆言“有孚”,说明应以内心诚信积蓄财富,九五提出要与大家共同分享财富,不可独享。因此,畜止之道在于守持正道、内心诚信和共享财富。

五、礼教文化奠定通泰盛世

——企业进行文化建设时期

“履”通“礼”,履卦讲的是实践礼仪教化之道。企业经营的最高境界是文化管理,文化管理的核心是企业特有的价值观和行为规范,任何企业对此都难以模仿到位,因为它与企业具体的奋斗历史、长期凝结的企业观念、共同信奉企业价值观等内容联系在一起。这就是普拉哈拉德和哈梅尔所说的“公司核心竞争力”。为了维持这种独特的核心竞争力,企业必须花费很大的气力进行教化工作,因为尊崇礼教需要民众有敬畏之心,实践礼教需要民

众有谨慎的态度,如同走在老虎的后边,这就是履卦取象的深刻含义。

企业以礼教进行管理,就是要全体员工按照一定的企业行为规范做人做事,倘若企业内部做到行为合情、合理、合法,情理法得以协调顺当,且以规章为行动依据,企业就会获得一致向前的动力。

初九是基层员工,能够安贫乐道,爱岗敬业,位卑不敢忘忧国。九二是位坦荡荡的君子,唯一看重的是自己的操守。九三爻告诫我们,企业行为规范就是员工的行为指南,切不可对规范条文睁一只眼闭一只眼,也不可实践起来三心二意,这样都会导致灾害。九四,履行规范,要有战战兢兢的戒惧感,这样才不至于踩到企业规章制度这个老虎尾巴上。九五强调应以规章制度进行管理,不可武断专横。上九,要不断地反思自己的行为,考察得失,这样才能实现通过文化管理企业的目标。

六、泰极否来道尽兴衰大律

——企业首次历经大起大落

153

尽管六十四卦只有“泰极否来”,没有“否极泰来”的卦序,但否卦本身含有否极泰来的变化规律。应该说,泰否相互转化是经济发展的常态,也是企业运行的常态。

经济周期进入复苏阶段,新生的企业纷纷涌现,很快进入繁荣阶段,我们可以把这个过程看做通泰时期。实际上,在经济发展的通泰时期,许多投资都是盲目的,为未来的衰退埋下了隐患。同样,经济走到繁荣的顶峰,实体经济开始泡沫化,产品供给过剩,企业盈利下降,最终出现大批企业倒闭,生产资料和资本品价格下降,经济进入衰退,我们可以把这个过程看做否塞时期。在这个时期,投资办企业的成本大大降低,消费者逐渐从恐慌中恢复信心,最终为未来的繁荣打下坚实的基础。

泰卦初九爻描述了通泰之初的场景:如同春天大地复苏,草根结连在一起,只要拔起一根茅草,就会带起一大片来。说明企业发展开始兴旺起来。九二阐述了保持通泰持久的具体手段:包容之心、勇敢克险、不遗漏偏远的人才、打击结党营私、崇尚中道。这五点囊括了从个人到组织,从

道德操守到做事风格的众多内容。九三提出“无平不陂，无往不复”的辩证思想，走平路多了，必然会走曲折路，离开家门太远，就要转身往回走。这里饱含着周期波动的思想，同时说明在通泰走到一半的时候，就会出现否塞苗头。六四强调诚信。六五说明联合战略的重要性。发展到上六，城墙倒塌到护城河中，否塞出现，即泰极否来。城墙使用的土料是挖护城河得到的，城墙修得越高，护城河越深，结果城墙的根基越不牢靠。经济发展也是如此，泡沫越大，实体经济危机的程度越大。

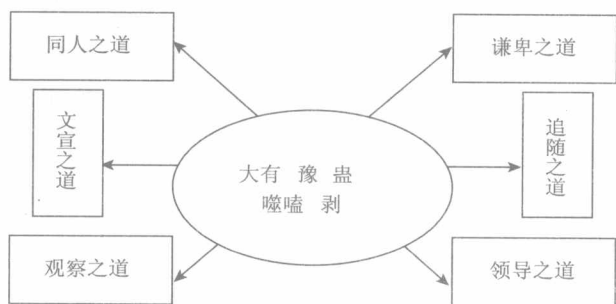
从泰否相互转化的角度看，否卦第一爻对应泰卦第四爻，因此否塞刚开始的时候，大家尚能保持诚信之心，只要守持正道，尚有转否为泰的可能。六二否塞发展到不可逆转的程度，因为小人得志，君子远遁，领导者身边已经没有了正义的力量。否塞发展到六三，已经出现转否机会，因此此时否塞已经走到低谷，该走向复苏之路了。九四奉命治否。九五则休止了否塞现象。到上九，否塞扭转过来，又将开始通泰时期，即否极泰来。

泰极否来，否极泰来，相互转化，循环不已，这就是亘古不变的周期大律。经济起起伏伏，繁荣和衰退相继发生。

	杂卦性质	经济状况	震 幅	企业状态描述
屯	见不失其居	↑	小、缓	艰难创业时期
蒙	错杂而昭著	↑	小、缓	道德与技术培训
需	等待而不进	→	小波峰	寻找生存资源
讼	不能亲和	↓	大、速	上下级之间争讼
师	忧 愁	↓	小波谷	用强力解决争端
比	欢 乐	↑	大、缓	亲比合作
小畜	积蓄不多	↑ ↑	大、缓	积蓄人力与财力
履	不停止	↑	小、缓	规范行为准则
泰	与否塞相反	↑ ↑ ↑	大波峰	通泰时期
否	与通泰相反	↓ ↓ ↓	大波谷	否塞时期

THREE 第三节 从同人到剥——企业完成第二个大循环

企业走出否塞,开始复兴的脚步,需要历经同人、大有、谦、豫、随、蛊、临、观、噬嗑九卦,才达到贲卦的欣欣向荣,最后阴恶势力抬头,经济又陷入到剥蚀状态。企业经历第二个大循环共十一卦。不过,从整个国民经济体系看,有的企业成长到第二个大循环,而有些企业刚刚进入创业阶段,还有一些企业在第一个大循环中已经彻底死去,还有一些死而复生,重新从屯难开始,还有的企业已经进入到第三、第四,乃至第七个大循环之中。



155

《周易·序卦》说:“事物不会永远闭塞,所以继之以同人。与人和同,万物就会归附,故继之以大有,象征大有所获。大有之后,不应盈满,故继之以谦。富有而谦卑之人必然欢乐,故继之以象征欢愉的豫卦。欢愉必然有人跟随,所以继之以随卦。欢愉跟随他人,必定生出事端,所以继之以治理弊乱的蛊卦。事端治理之后,事业便会宏大,所以继之以临卦,临是盛大治理。事物盛大然后有人观仰,所以继之以观卦。通过观仰就可以上下之间有所交合,所以继之以噬嗑卦。事物不可草率而合,所以要加以修饰,所以继之以象征文饰的贲卦。过度修饰,必然是事物剥蚀穷尽,故继之以象征剥蚀的剥卦。”

第一个大循环主要以拓展、争夺、配置资源为核心,第二个大循环主

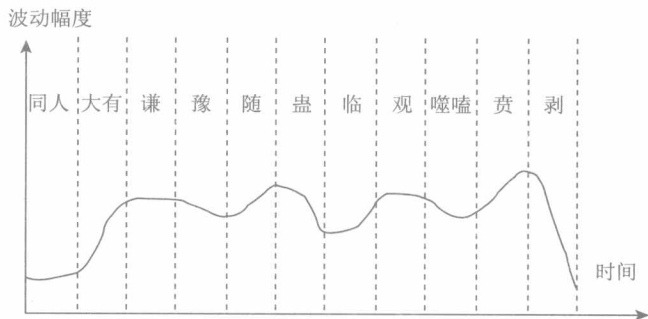
要以人事的和合、领导、品行为核心。

转化否态要从君子和同之道开始,内心充满诚信和抑制过度偏私才可能和同于人。现代经济效率的提高主要源于人们能够相互合作,这是经济发展的大道,大道之后必有大收获,和合企业因此获得大财富。有了财富自然就会照出两种不同的人品:一个谦卑,一个沉溺。谦卑可继续保有财富,沉溺则会乐极生悲。

追随他人当循正道,这样企业就会进一步发展。然而企业运行到一定程度,自然会产生懈怠和腐败,这会大大减少企业的运行效率。随着企业不断发展壮大,简单的领导方式已经不适应形势发展,企业的经营效率越来越依赖领导水平,因此蛊乱之后讲解临和观,即领导方法和观察方法。

噬嗑卦进一步阐述通过铲除小人获得安宁的道理,依然是治蛊的继续。贲卦则阐述企业的修饰之道,广告等文宣工作应该遵守自然朴素的原则。在光芒之下,企业便渐渐被小人所剥蚀,组织管理效率大幅度下降。根据以上各卦含义及对现实经济的影响,我们绘出相应的企业发展的波动曲线,从同人到豫,从随到临,从观到剥,企业走过了三个S曲线。

156



根据序卦绘制的第二个循环波动曲线的示意图

一、同人大有奠定未来发展大势

——企业处在蓬勃发展时期

能够渡过第一个大循环的企业,一定具有较强的竞争力和可供借鉴

的经验,这种竞争力和经验共同构成企业独特的文化。再经过泰否这样的大幅波动的洗礼,企业定会迎来大发展时期。这就如同在 20 世纪初发展壮大,又渡过大萧条和二战的 GE 和通用汽车公司一样,必然在 40 年代以后有突飞猛进。在这个蓬勃发展时期崛起的大公司大部分仍名列世界五百强。

很多企业上下隔阂,各求私利;同人卦则是上下和谐,共寻公利。同人卦强调企业上下层之间同心同德、求同存异,才可以战胜艰险。大同是人类社会的共同终极理想,在现实中,大同之路异常艰险,要超越私利、宗族和等级观念。只有地位卑微的初九没有偏私,没有亲缘关系,没有上级可以依靠,才能以广大的心胸与人和同,但是,卑微之人不可能实现同人大道的重任。小型低端企业恰恰处在这个地位,因此做光明正大的企业,避免偏私才是最佳的选择。六二只和与家族相关的企业合作,必然形成各亲其亲的市场割据状态,这样,整个市场都会失去创新动力,生产成本高居不下,最终被跨国公司击垮。九三和九四则强调不可通过强取豪夺进行企业兼并。九五通过艰苦努力,终于和与自己相合的企业和同在一起。大企业和同小企业,最好选择互补型、相合型,这种合作才会生产出更大的蛋糕,提高人均产出率。

同类型合并导致的结果往往是市场垄断。无疑这种垄断会给企业带来一定的垄断利润,但长期看,这些企业将渐次被市场挤垮淘汰,或通过享受纳税人的“资助”而生存,正如目前许多国有大型企业那样。比如家电销售企业巨型化以后,会挤压生产厂商的利润,导致生产厂商无力进行技术改造和创新,最终失去国际竞争力。同样,这些超大型的家电企业一旦出现财务问题,就会将整个家电产业链拖入寒冬之中。可以预言,在一次又一次经济萧条时期,同类型合并的垄断企业都会面临巨大的产业危机,甚至威胁到国家经济安全。韩国历经 1998 年危机和 2008 年两次危机,都是对这一问题的最好诠释。

大有卦象征着大获所有,企业终于有了大财富积累,这一积累正是和同分工的结果。大有卦所阐述的保有财富的思想,尤其值得处在上升期的大企业反思。

初九爻提示企业,没有交往,自然不会发生相害事件。企业大富有之后,常勾结官员,侵害公共利益,也常欺凌中小企业、损人利己。此爻同时告诫企业要牢记艰苦奋斗的日子,常怀忧患意识,这样就会常保富有。九二强调财富应“取之有道”,这是保持富有的正道。九三阐述了王公奉献天子的道理,换成现代语言就是,企业应承担起一定的社会责任。九四的财富增加过快,要想长久保持富有,需自我抑制,这样就可以避免盛极必衰。中国有一个怪现象,企业老总一旦爬上福布斯中国富豪榜首位,便离银铛入狱不远了。发生这种现象并非中国法律仇富,也不意味着中国人喜欢“枪打出头鸟”,原因在于这些老总脑子里只是装载财富,而不能容纳保有财富的天理大律。国美老总黄光裕在央视采访节目中,反复强调自己的财富量远远不够,最终为了迅速积累财富,走上违法乱纪的道路。九五拥有盛大的财富,如同处在行业龙头地位的大企业。爻辞强调与上下诚信交往,就可以充满威严,保有财富。这说明,财富进一步增长的条件是以公平分配为前提,这样才会获得“天佑”、大吉大利。只有先学会保持住大富有,才可以有进一步的发展。刚刚学会走,就要站在悬崖边上练习腾飞,结果可想而知。

二、谦则安,豫则危,谦豫讲解安危之道

——企业内部出现谦和安乐时期

有了大财富容易骄傲,骄傲是企业走向衰败的开始,故在大有之后,《周易》安排谦卦告诫企业家要行谦和之道。圣人担忧富贵之人处在大有时期,难以对自我抑止有深刻的理解,将谦卦的彖辞写得尤其意味深长:天道、地道、人道、鬼神之道皆亏损那些盈满者,助益那些谦卑者。企业家应从谦卦中体会出“满招损,谦受益”的道理,从而让自己的企业时刻处在安稳之中,如此便可理解为什么谦卦是唯一六爻皆吉利的卦象。

谦卦初六说明,谦虚是克服险难的手段,是成就大事业的工具。六二和上六分别为拥有谦虚美名的企业管理者,在获得美名之后仍能保持谦虚是有益的:六二守正有吉,上六做事有利。九三为劳苦功高的中层领

导,为唯一阳爻,仍保持谦虚获得吉庆。如果企业的骨干整日居功自傲,争功争利,企业何吉之有?六五为企业核心领导,只有与员工共享成果,才能率众在市场上打拼,战胜那些不可一世的家伙。

豫字由“予”和“象”组成,意思是,在我和自然之间寻求和悦之道。企业很容易处在安逸快乐之中,比如在快速成长时期,员工可能会滋长一种乐观情绪,失去谨慎敬畏的做事风格,又如有些企业占有得天独厚的地理位置或自然资源,非常容易获得盈利,企业也会滋生安逸情绪,且这种情绪往往贯穿企业整体。因此,一旦危机来临,或一旦安逸导致内部出现问题,都难以寻得解脱方法。

初六告诫安逸过头会有凶险。从初爻到五爻,唯有六二不失位,因此具有像磐石那样的意志,不会沉溺于欢愉,即使获得欢愉,也不会超过一天。企业处在欢愉状态,就难以发现自己行为的不当之处,也看不清事物发展的几微变化和未来趋势,如此下去,企业就会渐渐衰亡而不能及时感知到。六三通过献媚取悦上级,自然不会有好的结果。九四是柔弱领导者的副手,如同诸葛亮辅佐刘禅,处在这种地位,当用忠诚之心辅助领导人。如果诸葛亮代刘禅为帝,就不可能有千古美名了。许多能力超群的副手陷入抱怨、夺权之中,他们忽略了一点,公众可以容纳能力低的老总,却难以接受存有异心的副总。六五与上六描述了两个沉溺欢愉的领导人,使得企业逐渐进入不死不活的地步,欢愉也会随之结束,如能痛改前非,尚能从灾祸中走出来。

欢愉造成科层制的效率低下,欢愉的中层必然把部门利益放到企业长久利益之上,中层领导会演化为利益的分配者,基层员工也会因企业长期利益短期化而快乐,利益短期分配造成长期竞争力下降,不正是许多国有大企业的死法之一吗?!

三、随蛊相继,治理积弊当常抓不懈

——企业进行追随战略和内部治理时期

企业有大有小,有强有弱,其发展有先有后,因此,追随战略成为弱

小、后发企业的必然选择。随卦所阐述的追随之道重在从善、从正、从时，即选择正道企业而随，要根据企业发展良机而随。

随卦初九为追随初始，因此，择正而随十分重要，跟错了领先企业，不仅不能壮大自己，而且还会受其牵累。如与一个危机四伏或诚信度较低的企业合作，当这个大企业倒闭后，跟随企业往往也难以生还。另外，企业选择进入某行业，首先应考虑这个行业是否有发展空间和发展前程。事实上，每年都会有大量的企业成为投资风险的承受者，几乎投产之日就是停产之日。六二追随弱小，企业难以获得发展。六三追随不正，告诫要安居守正。九四俘获追随自己的六三爻，并获得不该得到的利益，有凶险。因此，通过诚信取信上级，才可以免除灾害。对于龙头企业来说，作为其他企业的追随者，它所确定的产品价格便成为其他企业产品的价格，它的产品标准便成为其他企业的产品标准，因此，这类企业当追随美德，追随诚信，追随正道，这样才能肩负起指导社会的责任。

追随日久，就会产生事乱，产生腐败。企业及时进行治疗蛊乱，才能保证企业机体的健康。如果放任蛊乱不加治理，就会增加更多的事乱和腐败现象，一旦组织对蛊乱现象习以为常，就只能眼睁睁地看着企业一步步病入膏肓，走向死亡。如同扁鹊给齐桓侯看病一样，当病情在表皮层时只需热敷发汗即可，如果到了皮与肉之间，则需要针灸，如果发展到肠胃，尚有汤药可以治疗，一旦病灶深入骨髓，成为组织的血液成分，就难以医治了。齐桓侯对扁鹊嗤之以鼻，结果在扁鹊离开齐国五天后，桓侯驾崩。

初六蛊乱未深，需及时治理，这时柔弱年轻的继位者就可以匡正前任的过失和弊乱。当蛊乱积久之后，就需要一个强力的治蛊者，九三就是这样一个刚正无私，但刚猛过度的治蛊者，爻辞强调重拳治理需兼顾稳定。六四为柔弱的治蛊者，宽容前任的过失必然有遗恨，继续下去不会有所得。近年来，中国足协主席换了一个又一个，但没有一个认真治理前任的事乱，以致事乱愈演愈烈，使得中国足球水平每况愈下，如今已经成为亚洲二流球队。六五则因成功地治理了前任的蛊乱而获得称誉。上九爻指出，治蛊有成之后，自己应当退下来，因为接下来自己也会造成新的弊乱。看来，在同一岗位上工作日久，是任官制度的大缺憾。

治蛊是有周期性的。卦辞说:“先甲三日,后甲三日。”天干为十日,先甲三日为辛,后甲三日为丁,辛取义“改过自新”,丁取义“反复叮咛”。治蛊要提前准备,之后还要严加防范。如果把治蛊看作一个过程,准备三天、发布一天(甲日)以及预后三天,共七天,占天干十日的三分之二弱。因此,只有三分之一强的时间内没有治蛊活动,而蛊恰恰集中发生在这个时候。治蛊者应知晓圣人对治蛊周期的这种清醒认识。

四、临观之法阐述领导艺术

——企业开始注重提高企业领导力

组织结构越来越庞杂,领导力问题就会愈益凸显。尧舜禅让正是强调选拔适宜的领导者,是事关国家兴旺的头等大事,这里有观察之法(尧将女儿嫁给舜,又委派他做不同类型的工作等,从中考察他的能力),也有领导艺术(舜注重与百姓的交流,也时刻与尧进行交流,这是“咸临”)。近十年来,管理理论最前沿的领域就是领导变革,在十年前,战略管理则是最热点的领域,而战略管理最强调企业的策划能力和领导执行力,从广义上看,领导变革正是战略管理理论的延续和发展。一般管理理论的奠基者法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能,现代管理学教科书也是按照这个结构编排的,这五个职能不过是领导执行力的不同侧面而已。

临卦阐述的领导艺术包括咸、甘、至、知、敦五大方面。从初爻到上爻,可以将他们看作不同身份、地位、性格的领导人及其应采取的领导方法:初爻二爻是基层领导,三爻四爻是中层领导,五爻上爻是上层领导。

初九与九二可看做是基层领导,采取的领导方法是“咸临”,即感应的领导方法。这种感应是连通上下的基本保证,与上级相感应,获得人财物的支持和帮助;与下属员工感应,才能将工作落实到实处,再好的规划,没有下属支持也不会变成现实。这两爻充分说明,基层领导要切实做好自己的工作,首先要管理好自己的上级,尤其是阴柔才弱的上级,只有取得其信任和支持,才可能做好自己的本职工作。

一般解易者都对六三爻持批判态度,因为“甘临”之法只是花言巧语而已,如此虚情假意的领导人怎能好处呢!事实上,在现实管理中,适度的言语激励是必要的,适度的问寒问暖是需要的,适度的语言策略是务要的。如果这种“甘美”的领导方法基于忧患意识,基于勤勉目的,那么企业组织当然需要这样的中层柔性领导。六四采取亲近基层的领导方法,亲近下层领导和员工,是真正的“甘”临。如果一个企业有这样一个亲善亲力的中层领导,就会出现组织和谐、人才稳定的良好局面。

六五处在企业家位置,他承担着企业的兴衰大任。然而,企业经营有一个特殊性,那就是非常成功的企业,也会因在用人、投资等问题上的小失误,导致破产清算。如英国巴林银行就是错用了一个海外分支的小经理,导致了自己的破产。这说明,企业家即使成功一百次,也会被一次失败摧毁殆尽。因此,最高决策者的智慧和眼光便成了把守企业生死存亡的最后一个大门。因此,智慧是六五的治理方法,也是胜任这一岗位的基本要求。上六则像企业的董事长,具体执行能力较弱,却达到了最高的权力顶峰。因此,上六的最佳领导方法为“敦临”,即敦厚治民、以人为本。敦厚则既能平衡员工的利益,还能支持总经理的工作,这样,才会出现两权分离企业制度下的和谐局面。

通观六爻,我们看到,下层领导具有较强的感应能力,这样就可以及时发现问题,与上级和员工沟通,使问题能够较好地得以解决;中层领导采取和悦、亲为的工作作风,可以有效化解组织内部的矛盾和冲突,大大提高企业运行的效率;上级领导具有智慧和宽厚的领导风格,这样就会感而遂通,上下和谐一致,领导效率可以尽情发挥出来,形成和乐融融的管理局面。

从某种意义上说,临就是观,观就是临:群众看着领导,领导看着自己的内心;临是由上往下看,看自己的领导方法与效果,观则是由下往上看。适宜的领导形成美好的治理前景,在一临一观之中形成一门具有中国特色的领导艺术学。

观察之法,由小到大,由自己到他人,再到国家,循此顺序。观卦以短浅和偏见开始,再到反省自己、观察国家,最后从自己的视角观察国民。

企业初级领导和基层员工受限于工作范围,只能以自己为中心分析问题,即使片面肤浅也不会有什么影响。比如,他们没有必要在生产过程中去思考自己生产的产品是否能够及时销售出去。六三处在企业中层,他们根据自己的生存状况就能知道企业的发展状况,这决定着他们的进退选择。六四的眼界遍及整个行业,因此观察最为清晰,他的选择代表了人心向背。因此,企业上层也可以通过中层人才的流向,检讨自己的行为。企业一旦出现人才外流或新生人才断档,就会迅速走向衰亡。九五和九六是众人仰观的对象,承担着教化员工的责任,因此,观察自己的生活方式,就是观察天下民俗,只有自己具备君子品格,企业才会得以治理。

五、贲卦阐述文饰之道

——企业开始注重产品质量与外在形象设计

企业有了相当的财富积累,又有了健全的组织管理体系,终于发展到贲卦:这时候,由于产品供给数量的急剧增加,消费者的眼光自然就会集中到这里,挑剔和责难在所难免。因此,建立品牌信誉、培养忠诚的客户,是这一阶段的主要任务。

贲的意思是文采斑斓,引申为修饰打扮。贲卦阐述的文饰原则重在追求内在品质,文饰只是衬托产品质量,文饰之道贵在创新求实。与此对应的企业经营活动为包装、广告等企业文宣活动,以及企业的外在形象设计。

没有消费者评价的产品质量定义是模糊的,如对农业生产来说,可以把太阳当作计时的工具,对一般工业生产来说,计时工具的误差可以以秒计量,但对精密仪器的运行来说,可能误差不能超过万分之一秒。因此,适用且能满足消费者需要的产品就是符合质量要求的产品。因此,广告宣传等营销策划活动,也是围绕该种产品质量能否吸引相应消费者为核心进行的,这就是文与质的一致性原则。

朴素是文饰的最高境界,简明是外在形象设计的最好手段。大凡国际名牌,其外观和商标皆简洁至极,如耐克、Dior,可口可乐,简朴到只有企业名字。文过质丧是目前企业外包装的最大误区。过度包装使得产品

的内在功能被掩盖了，一旦人们的视野关注在包装上，对包装啧啧称叹，那么询问购买产品的意愿也就相应降低了。切忌出现买椟还珠这样的事情。为此，贲卦反复强调：九二强调修饰要以品质为依托；告诫九三切勿沉溺修饰而丧失品质；六四则衣素马白，产生协调的美感，反衬出尊贵品质；六五说明只要诚信，简朴一样获得吉庆；上九是修饰的最高境界，朴素无华才是最美的修饰。知名品牌 logo 设计几乎都采取素色单色，正是契合贲卦的大义。

企业的其他营销创新活动，也应当遵循这些文饰之道，如何推销、如何拓展渠道、如何定位消费者群体、如何定价，等等，都需要掌握并遵循贲卦提出的文质一致原则、朴素一致原则、质量的相对性原则等。

六、噬嗑与剥讲述小人对组织的伤害

——企业清除小人、挽救衰败颓势时期

164

《周易》为君子谋，因此许多卦象都取义清除小人，如上经的否卦、噬嗑卦、剥卦和下经的解卦、夬卦等，在其他卦象中，许多爻象也反复告诫勿用小人、远离小人、清除小人，如师卦上六爻告诫“小人勿用”，大有卦九三爻告诫“小人害也”，遁卦大象辞说“君子以远小人，不恶而严”等。在企业经营中，小人之害，主要有四点：一是中饱私囊，损害企业利益；二是排挤君子，削弱企业人力资源优势；三是结党营私，致使组织效率下降；四是争权夺利，最后导致企业组织分崩离析。

防范小人是走向强盛的基本条件。齐桓公九连诸侯成就霸业，正是启用管仲、隰朋的结果；齐桓公去世之后，五个儿子忙于争夺君位，死了之后儿子争权，尸体腐臭都没人埋葬，这是晚年启用竖刁、易牙的结果。管仲对小人的危害认识得最为深刻，因此临终前反复告诫齐桓公勿用竖刁、易牙、公子开方这些小人，以防国家动乱。

有一次，齐桓公对管仲说：“我这个人有三大缺点，一个是爱好打猎，直到晚上看不清野兽了才回宫。二是喜欢饮酒，整日醉醺醺的。这两个缺点使得大臣不得相见，耽误了许多公事。三是好色，连自己的表姐都不

能出嫁。我还能治理好国家吗?”管仲则说:“这些缺点都不好,但都不足以阻碍您称霸诸侯。你只需做到三点就可以了:第一,要重用和信任有为君子;第二,要远离小人;第三,即使启用了小人,也不要让他们干预朝政。这样就可以称霸天下了。”

噬嗑卦提出解除小人的意志和方法,剥卦指出小人乱国的灾害。

噬嗑卦六爻分为两类,初九和上九为罪犯,之间四爻为法官。初九是一位初犯小人,小人最大的特点是不见刑罚不认罪,他们不知道什么叫廉耻、什么叫正义。因此,通过刑罚让小人止恶是保全小人的方法,免得发展到上九爻,罪大恶极不可饶恕。企业不幸雇佣到小人,只有靠严格执行规定,制定严格的处罚条例,才可以避免小人趁机取利。许多资源企业因员工偷懒和疏于防范,导致灾难性事故;许多金融企业因员工个人投机行为导致企业巨额亏损或破产,甚至在2008年末,纽约证券交易所也爆出麦道夫惊人大骗局。这样的事例不可胜数。

从二爻到五爻,阐述治理小人要本着刚正、刚直、刚中原则,对小人的任何妥协都会成为企业进一步发展的障碍,尤其是让小人得志,必然让更多的人成为后继者,企业管理效率会大大减低。

剥卦象征君子之道渐次消亡,小人势力渐次壮大。初六通过床角被剥蚀,象征企业组织的基层被小人污染,企业组织基础受到动摇,其危害十分严重。六二剥蚀到企业骨干层,基层会因此陷于瘫痪状态。六四剥蚀到了床面,人们将失去安身之所,象征企业陷入深深的混乱之中。不过剥极复来,发展到六五爻,小人们开始感到自身的生存也受到威胁,便由对企业的无序破坏转变为有序服从,这样就会为企业从混乱中复兴创造了条件。在六三的支持和六五的顺从下,上九元阳受到人们爱戴,开始了复兴之路。

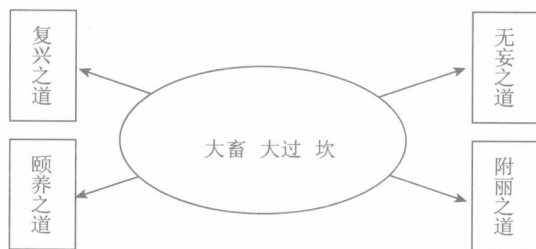
	杂卦性质	经济状况	振幅	企业状态描述
同人	亲和众人	↑	小、缓	上下之间相互和同
大有	拥有众多	↑↑	大、速	处在大有所获时期
谦	轻己尊人	→	小波峰	谦虚谨慎
豫	安乐懈怠	↓	小、缓	欢豫有难
随	无事追随	↑	小、缓	跟随而有所前进
蛊	有事整治	↓↓	大、缓	治理腐败与失误

续表

	杂卦性质	经济状况	振幅	企业状态描述
临	施与	↑	大、缓	领导方法与艺术
观	索求	→	小波峰	观察之道
噬嗑	食用	↓	小波谷	去除组织内的小人
贲	无色	↑	小波峰	装饰与广告
剥	剥蚀	↓↓↓	大波谷	小人势力剥蚀君子

FOUR 第四节 从复到离——企业完成第三个大循环

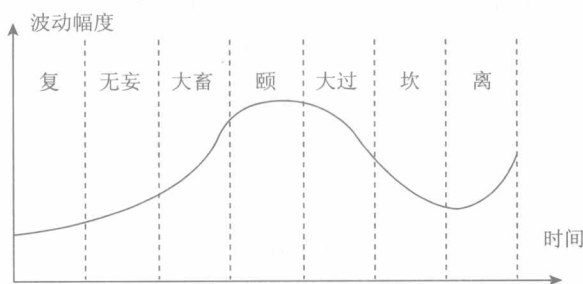
企业历经复、无妄、大畜、颐、大过、坎、离七卦，走完上经。六十四卦愈往后发展，阐述的道理也愈发深刻，从开始追求财富增长和保泰通泰，再到阐述做人之理、领导方法，最后进入养正的颐养之道和诚信的无妄之道。



《周易·序卦》说：“事物不可以被剥蚀殆尽，剥尽于上而返回于下，所以接下来是象征复兴的复卦。复兴就不会妄为，所以接下来是无妄卦。不妄为，就会有所积蓄，所以接下来是大畜卦。事物有了蓄积就可以养育，所以接下来是象征颐养的颐卦。不养育则不可以有所作为，所以接下来是大过卦。事物不可以长久过甚，所以接下来是象征坎陷的坎卦。陷入危险就必须有所依附，所以接下来是象征依附的离卦。”

与剥蚀的过程相反，复兴是企业组织渐次走向秩序化，同时，复卦初

九又象征新产品、新技术开始走向市场,复卦卦象为大震,有动而向上之势。因此,复兴会带来企业发展。无妄代表不妄语妄为,不妄为就会避免取巧有失,就会确保行为守常,这样企业就会健康发展。发展到大畜,企业开始进行德育教育,通过畜止刚躁者的不当行为,企业管理效率大大增加,从而有产出水平的较大提高,大畜卦象为动而刚健,有大为上升之势。颐卦强调颐养正道,有动有止,并不具有影响实际产出的意义。大过是企业经历大危难时期,企业发展受到严重考验,尽管有克险的大手段,但毕竟在这个阶段企业会投入大量的资源用于解救危难,这些投入多不能形成投资,因此企业发展会经历一个快速下降阶段。之后,企业进入重重坎险之中,企业发展下滑得更为迅速。发展到离卦,企业终于有所依附,便从坎卦这个大低谷中走出来。从复到离,企业走了一个大S曲线。



根据序卦绘制的第三个循环波动曲线的示意图

一、复兴需要精心守护和耐心培育

——企业处在复兴初始时期

企业从即将剥蚀殆尽的地步开始复兴,是一个艰难的过程,不可急躁,也不可迷失。首先要保护好能够让企业生生不息的产品,这个产品就是初九,但是初九的生长并不顺利,上面有五个阴爻压着,前进的道路异常艰辛,因此需要人们尽心尽力地守护、培育这个即将破土而出的新生命,只有它能长成参天大树,企业才会迎来硕果累累的一天。

初九爻强调不要远走,要坚守正道,要不断地迁善改过,匡正行为方

向,培育好根基,有利于今后成长。种子埋在地下,施以肥料和适度浇水,这样才会有新生命诞生。企业研发新产品也要及时激励、调整,才可以让元阳种子生长出来。六二离种子最近,告诫要休止以往的过失,择善而从。“善”指的就是初九,能够从善就是能够精心培育元阳种子。

六三之后,各爻离元阳渐远,其守护初九的意志将随着自己所处的不同环境而大不相同。六三更像研发部的负责人,怀着一颗疑惑的心看待新产品的研发,态度反反复复,最终都能复归到支持研发上来,虽然这样做很危险却没有造成灾祸。六四处处在群阴之中,在众人有不同意见时,能够始终坚持主见,是新产品研发的护航员。六五是企业的核心领导,正反意见常常左右着他,只要秉持中道,经常反省自己,自然会作出正确的抉择。

上六与初九隔阂最远,因此有迷失道路的危险,不去护持自己未来的竞争优势,而是靠掠夺他人而生存,这样就会走向衰败。在中国IT业,有一个盗版的恶习,这个恶习造成一个恶果,就是我国是IT产品的应用大国,却是不拥有核心知识产权的技术弱国,这就是走了上六之路。只有复归到六二,精心维护自己的核心技术,才可能有中国创新经济时代的来临。

二、祛除虚妄是大业复兴的保证

——企业获得复兴发展时期

复兴之难,需要破除虚妄、培养储备人才、颐养人们的品德,还要具有解救大危难的手段,因此,复卦之后安排无妄、大畜、颐、大过四卦,就是要阐述实现复兴的四大必要条件。

虚妄是企业走向失败的主要原因之一,其表现各异:如拔苗助长式的虚妄,将不成熟的产品推向市场,导致经营失败;如春秋大梦式的虚妄,只看到收益,没有看到风险,盲目投资,结果产品投入市场之日正是市场饱和之时;如异想天开式的虚妄,本来企业经营在正道上,老总却常常有“奇思妙想”,结果企业其他阶层的领导者无所适从,企业便成为一个摇曳的小舟,时刻有倾覆的可能。

聪明反被聪明误,许多企业家误把悬崖峭壁当作通天大路,都是虚妄

在作怪,而且这种虚妄并没有随着阅历增多而减少,反而有与日俱增的趋势,这也是人类现代病之一。虚妄者往往失去了天理大道的指引,失去了对经济管理大律的信奉,失去了自己那无妄的本性。

如在2008年上半年,中外经济学家几乎都矢口否认世界会发生严重的经济危机;甚至在美国金融危机日益严重的时候,国内官员和学者还认为,中国可以独善其身,甚至有些人认为,只要自己愿意就可以拯救世界。到了年底,经济数据让他们目瞪口呆。仔细分析,这个结果是一定要发生的。可是一定要发生的结果,众人却看不到呢?!原因就是虚妄过度,在当今“股坛”,众多连货币供给量为何物都不清楚的所谓专家,众多连财务报表都看不懂的所谓学者,不正在媒体上畅所欲言吗?说着连自己都不知道是何物的大道理。

非历史学者解读历史,非文化学者解读文化,甚至非专业医生解读健身养生,虚妄世界里的故事,令人毛骨悚然,不寒而栗。

初九告诫企业家,复兴之路刚刚起步,这时只能有理想,不能存妄想。只有无妄前往,才能获得吉庆。六二强调一分耕耘、一分收获,且不可守株待兔,做那种不劳而获的美梦。六三自己不妄为,却不能消除别人有妄见,自己丢了锄头,便怀疑邻居都是窃贼。九四、九五、上九三爻阐述了无妄可以免灾道理。九四固守无妄,祛除灾祸,九五无妄,却有疾患,只要继续秉持无妄,就会好起来。告诫不要出现问题就怀疑自己所选的道路,有病乱投医正是虚妄的表现。不过,产品和企业都会有生命的终点,这时候无妄意味着要像黄河归大海那样平静,不可继续支撑。在美国,许多产业已经走过夕阳,正是这些企业向发展中国家转移,才有新企业、新技术、新产品的诞生。如今,美国汽车业同样面临这样的局面,无论今天选择维持还是选择放弃,它都应该寿终正寝。

三、培养根基、颐养正道象征复兴大业有成

——企业进行人才规划与开发时期

培养的目的是要人们守正。大畜卦重点在培植匡正,颐卦重点在养

民从正。前者讲解“修剪”歧出之法，后者讲述“摄入”养分之道。因此，企业培养人才需要约束和导引共举，一味修剪约束，会造成人才流失，一味摄入导引，会使人才培养失序。因此，大畜卦与颐卦对企业人才培养的启示，不可不识。

大畜卦重点阐述规正刚躁的方法。年轻人大多初生牛犊不怕虎，敢说、敢想、敢干，却不懂得宜说、宜想、宜干。结果，待到人过不惑之年，发现自己走了许多弯路，浪费了许多大好年华。因此，如果上级能够及时对他们进行栽培和修剪，匡正他们行为中的不当之处，会减少许多不必要的伤害和冲突。

内卦乾为刚躁者或正在生长的小树，外卦艮为止躁者或肩负修剪责任的园丁。刚刚进入到企业的初九，冲劲十足，但经验太少，连看清事态变化的能力都显不足。这时候要进行潜修功夫，切忌有犯上作乱之举。九二告诫不可冒进，要学会自我约束，尤其不要到处显示棱角。只有在进入企业之初学会静养才干的年轻人，才会被上级重点培养。九三即将走出被畜止的阶段，因此每日练习技术，掌握本领，才可以大展宏图。此爻强调机会只给那些有准备的人，因此，在走向战场之前，应当练就好杀敌本领。

牛耕可以有大贡献，但牛角却会伤人，牛越是力量大，牛角越是锋利。因此，在匡正刚躁之初，就要做到防患于未然。六四爻是畜止之初，给初生牛犊架上木牯，正是要在刚进入企业之时加以制度约束。六五指出治理刚猛过激行为，需要治本而不是治标，獠牙之害源于公猪的本性，阉割公猪正是要改变其本性。如同将周处的恶性除去，才可以变为除暴安良的英雄。上九向我们展示了蓄养有成之时，企业行进在通天大道上的豪迈。

畜止的目的是培养人，而不是限制人的发展。如果年轻人潜修获得了胜任重要岗位的技能与德行，仍不给提拔重用的机会，则企业将出现大规模的人才流失。以往的经验证明，离开企业的多是怀才不遇的才俊。如今，企业多采取“挖墙脚”战略、“空降兵”战略，对内部原有员工缺乏必要的蓄养与帮助，长久下去，不仅这样的企业会走向穷途末路，整个行业也会陷入人才短缺的尴尬境地。因为，摘桃子者众，浇水剪枝者寡，桃子

资源终有枯竭的一天。

大畜卦依赖别人的“修”养,颐卦重在自我养正。颐卦所阐述的养正之道有两点:一是去除过度的欲望,二是不要违背养正常理。根据内外卦顺序,可以将内卦三爻看做下层领导,把外卦三爻看做上层领导。初九强调发挥自身具有的灵性,守持自己的阳刚品德,不要贪羨他人口中的食物,这样就会取得进步。六二和六三两爻通过正反两个例子说明,中正之德是颐养的手段,也是颐养的目的。尊奉中正,有吉,违背中正,有凶。这说明,下层领导首先要把自己的工作做好,切忌动辄依赖上级,更不应该让下属代替自己工作。

六四则是承上启下的领导,但是自己处在阴弱地位,能力欠佳。要想把工作做好,只能通过学习借鉴他人的工作经验,弥补自己的能力不足。爻辞告诫要有“虎视眈眈”般的渴望、专注和不间断的求养欲望,才能避免因自己才能不足造成灾祸。有一些能力欠佳的领导,由于生怕别人知道自己无能,在向下属请教之后,便将知道自己底细的下属裁掉,卸磨杀驴造成自己失去了给养来源,最后还会因为自己无能而难以胜任工作,只有下台一条路可走。六五的目标是养正天下,因此,借助高参顾问,将现代管理理念和方法灌输到企业,这样企业员工就可以提高管理水平和业务修养。上九虽没有实权,却是一个开悟者、一个圣贤导师,企业所有的精神源泉必取之于此。对中国企业来说,中华传统文化才是我们的精神家园,从中寻找中国式管理的精神和方法,是有远大理想的企业家必修的课程。

四、大过卦阐述解救大危险的非常手段

——企业经历大变故时期

有了人才储备,才可以解除源自外部的大危险,尤其是像大萧条、大地震等带来的系统性灾难,颐与大过正是“养兵千日、用兵一时”,前者是精心培养,后者是战时能胜。从序卦理解大过的含义是,颐养必会出厚德之才,他们可以处理大灾难,因此,“过”当“过越”讲,“大过”就是“大有

过越”之意，即有大本事的人解救大灾难之意。

全卦以栋梁为取象，其隐喻十分明确，如今我们仍然称精英人才为国家栋梁，亦同此理。栋梁在特殊的环境下，也有担当不起的时候，这时候就需要过越的手段战胜困难，完成己任。大灾难或大事件体现在卦象和大象辞中：大过取象大坎水，本末阴弱，中间阳刚，正是洪水滔滔奔腾向前的大洪灾之象。“泽灭木”，大泽淹没木头，木头本应漂于湖泽之上，如今却被浪涛打翻，这是罕见的大过越事件。可见，大过卦所阐述的正是大手段克服大事件的道理，这与小过卦所阐述的含义是一致的，小过则是阐述小手段应对小事件的道理。

大过初六强调在大事件来临之前，要戒慎诚敬。通过细密与慎重的准备，就可以避免灾祸。九二通过枯杨树根系重新荣发和老夫少妻尚能生育为例，阐述克服大事件的大手段为阴柔接济刚过，阴阳平衡就可以解救大灾难了。九三刚过却没有阴柔相济，危险异常。这说明在大事件来临之际，切勿启用刚猛之才担当大任。九四形成最能承重的拱形结构，这是刚柔共济的结果。这时候大事件已经发展到眼前，九四的大手段就是通过均衡稳定的结构，克服眼前的大灾难，这说明能解救大事件者是那些刚柔平衡的人物。九五刚过而无应援，只能借助上六的经验，才能渡过大灾难。九五的大手段是，在没有应援的情况下寻找经验，借助似乎不可借助的力量，以渡大灾难。虽有灭顶之灾，上六却顽强地协助九五，使得栋梁稳定地撑起房屋。上六的大手段就是，牺牲自己济难大过。中国人舍生取义，正是生命价值的最高境界。

五、水与火是天地的大功用

——企业的化险为夷方法和相辅相依之道

先天八卦以乾坤天地为中心轴，而后天八卦以坎离水火为中心轴。天地是自然的最大取象，水火则是天地最大的功用，天地造化万物，需要阳光（离火）、氧气和水就够了，而水是由氧和氢组成，因此水与火的变化是万物产生与演化的催化剂。故此，《周易》六十四卦以乾坤为起首，上

经以坎离为终结,全卦以既济未济为终结,而既济、未济是两个象征水火交融的卦象。

坎卦象征重重坎险,坎卦重点阐述处险、克险之道。在洪水滔滔之际,需要大勇气、大诚信和大意志,这就是坎卦卦辞的含义。每当较大的经济萧条来临,企业都会面临重重坎险,产品积压、资金紧张、投资失误等等接踵而来,唯有勇气、诚信和意志皆备的领导者才能成为化险为夷的英雄。领导者软弱、取巧和退缩,都会使危机中的企业陷得更深而不能自拔。

因此,初六、六三和上六皆因柔弱、退缩的性格而深陷危险之中,十分凶险。初六处在坎陷的最底部,又能力欠佳,必然深陷凶险之中。六三正好处在经济萧条全面爆发的阶段,市场前途呈现巨大的不确定性,生产者和消费者的悲观情绪达到高点,这时候企业家只需静观。上六虽接近脱险,但不行正道,因此有三年凶险之久。六四柔弱,但能满怀诚信,且与九五这个济坎大英雄相比邻,最后才能免除凶灾。九二虽具有刚中之才,却居险中,且后险还未至,因此,只要有利润可赚就相当不错了,切忌存侥幸心理,酿成大错。九五刚正、中道,以大无畏的气概铲平了阻碍洪流的小丘,得以化险为夷。

离卦阐述相辅相依之道,日月只有依附于天,才可以发出光明,百谷草木只有依附于泥土,才能顺利生长。坎卦唯有九五能够克险有成,是因为只有他能够勇气、诚信和意志皆备,这就是济坎英雄所依附的地方。坎卦说明,有所依附就能出险,无所依附是凶险的根源,坎卦和离卦阐述的正是这个道理。企业的依附之道可分为三类:企业与环境之间的依附关系(时空关系),既定环境条件下企业之间的依附关系(空间关系),企业自身发展前后之间的依附关系(时间关系),这三种依附关系,在离卦中都可以体验出来。

离卦初九为依附之初,自先乱了阵脚,当然凶险,因此依附之初当位卑用敬,初始用敬。六二光明中道,心无偏私。因此依附于中道才可以有吉庆。九三刚过,有毁折之象,这时候要把握住依附的最后时刻,发展到无所依附,就会有凶险。纵观内卦三爻,我们看到,任何事物的产生与发

展都要有可依附的自身条件,失去依附就会遭遇凶险。

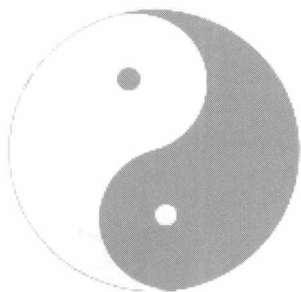
皮之不存,毛将焉附。任何事物都有其表里,相互依存和相互促进,这体现着事物在一定的时空中,依附关系的变迁原则。九四像朝霞一样,迅速毁灭,因此有凶,皆是难以有所依附。古代易学家常把九四比作新君继任之际,这个时候,原有的承继载体已经消逝,因此,突变可能导致迅速衰亡,因此,处在转型时期的企业原则为渐变,以便新生事物获得容纳的空间和支持的力量。六五是他人或他事依附的主体,自身怀有强烈的忧患意识,因此极为戒惧,以至泪如滂沱,忧戚悲伤。换个视角,如此柔弱正是克刚躁的大工具。上九依附于光明自身,因此,上九有用光明正大征服邪恶的行为,并用光明教化天下。企业发展到依附的最高境界就是铲除邪恶,使企业得以依附于正道,从而得以健康发展。

	杂卦性质	经济状况	振幅	企业状态描述
复	返回	↑	小、缓	企业走向复兴
无妄	有灾	↑	小、缓	祛除虚妄
大畜	待时	↑↑	大波峰	人力资源管理
颐	养正	→	小、缓	养正之道
大过	颠覆	↓↓	大、陡	解救大危难
坎	水流下	↓↓↓	大波谷	历经重重坎险
离	火炎上	↑↑	大、陡	相辅相依之道

《周易》如是說

第六章 企业成长大律(下经)

——艰难七日行之二

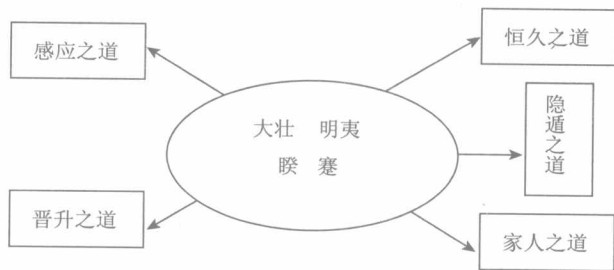


企业历经“上经”三个大循环,历经三次大起大落,开始迈向更大的辉煌,许多企业家开始追求通达天下和基业长青。“下经”正是从咸恒开始,以既济、未济结束。

不过,随着企业成长壮大,企业面临的管理问题、经营问题会越来越复杂,要经历的困难比“上经”还要多,导致失败的因素也会随之增加。因此,“下经”围绕众多的解难济困卦象渐次相间展开,对企业脱困解困具有重要的启发作用。

第一节 从咸到蹇——企业完成第四个大循环

企业历经八卦完成第四个大循环,包括咸、恒、遁、大壮、晋、明夷、家人、睽、蹇。按照《周易·序卦》的说法,上经阐述的是天地之道,重在讲解自然天理,下经阐述的是夫妇之道,重在演化人伦规范。



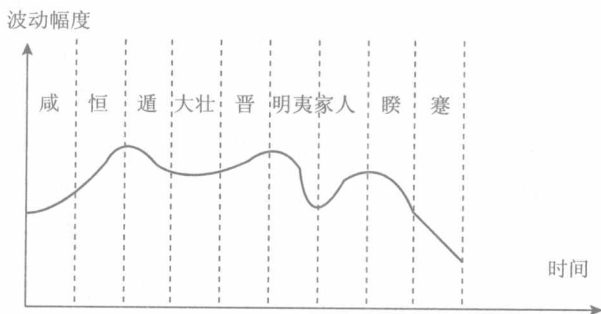
《周易·序卦》说:“下经从象征男女感情的咸卦开始。夫妇感情不可以不恒久,所以在咸卦之后是象征恒久的恒卦。事物不可以长久安居于一个地方,所以继之以象征隐退的遁卦。事物也不可以永远隐退(必将有所振兴),所以继之以大壮卦。事物发展不可以始终安于壮盛而不进取,所以继之以象征上进的晋卦。上进必然会受到损伤,所以继之以象征光明受到伤害的明夷卦。在外受到伤害必然返回到家中,所以继之以象征家庭和睦的家人卦。家道走到困穷就会发生乖离现象,所以继之以象征乖离的睽卦。乖离一定会有险难,所以继之以象征险难的蹇卦。”

在上经三个大循环中,并不以人们之间的感情为线索,即使是讼卦、比卦也只是讲化解争讼的方法和亲比的原则。而在下经中,则将人的情感变化融入卦爻取象之中,如在这个大循环中,咸卦的男女交感和悦,家人卦描述的家庭生活场景,都会活灵活现地展现在我们的面前。尤其是

睽卦上九爻那个重度狐疑的新郎举措,就像一则完整的寓言一样:醉眼惺忪地站在路边,看到远处有一头脏兮兮的猪,等猪走近了些,又变成了一车鬼怪,心中不免疑神疑鬼,搭箭欲射。但定睛一看,不是贼寇,而是送亲队伍,这才清醒过来,原来自己是新郎官,于是放下弓箭,前去迎候。走着走着,下起了雨,大家便在雨中举行了婚礼。

在第四个大循环中,咸卦显示企业内部能够进行情感交流。《系辞》盛赞《易》能感而遂通天下,是说男女感应可以成就天地化生的功能,成就事物的孕育与生长。因此,感应相通的企业就会有较好的发展。恒久企业懂得渐进积累之道,按照此道发展,企业就会不断壮大。遁卦则是企业出现小人乱政现象,小人喜欢结党营私,行正道的人才跳槽,企业进入下降期。历经咸恒,企业已经成为强壮的行业龙头,但历经遁卦之后却由小人操纵,结果屡屡违背恒久正道,用壮用强导致企业壮极而衰。晋卦讲解企业通过物质激励、晋升激励等措施,使企业得到进一步发展。从咸到晋,企业走过一个中型S曲线。

明夷卦描述的是昏君残害忠良的故事,企业的业务骨干、管理中坚走的走,裁的裁,贬的贬,好端端一个企业被昏庸的领导人搞得迅速衰退。在清理了昏庸领导人及其余孽之后,企业必然出现一位好家长,采用家人之道进行企业治理,重新建立和谐的企业人际关系,家人和睦,企业自然发展良好。尤其是在中国式管理中,好家长带来好企业的案例比比皆是。明夷与家人描述的恰恰是一邪一正两个企业掌舵人。家人之间还有一种现象,那就是相互乖离,相互矛盾,企业一旦陷入内部不和谐之中,管理成本就会大大增加,许多事情被拖沓,许多决策难以执行,最终会影响企业的发展。屋漏偏遇连天雨,这时恰又赶上经济环境困难,乖离的企业面对困难,深感力不从心,难以从困境中解脱出来,结果企业经营有一个较大的滑落。从明夷到蹇,企业走过另一个中型S曲线。



根据序卦绘制的第四个循环波动曲线的示意图

一、咸恒阐述感而遂通天下的大道理

——上下感应奠定企业基业长青

感应是成功的基础,只有你对某一个领域有了深刻的了解和喜爱,才能对其中所蕴含的道理有所阐发,对该领域的发展有所贡献和有所创新。如果你不能与某一个领域进行友好对话,那么这个领域所蕴含的宝藏也不会对你开放,即使你做多大的努力,花费多少时光,你也不可能成为这个领域的行家里手。同样,成功往往意味着对所从事的领域有种近乎天然的切身感应,这种感受将 you 与事业合为一体。所以孔子说:“知之者不如好之者,好之者不如乐之者。”唯有和悦于此道,才能开悟于此道,这就是感而遂通天下的深意,也是咸恒二卦相继的深刻含义,岂止是男女之道所能道尽。

咸卦强调感应的谦和性与专一性,指出领导人在与员工感应之时,应谦虚待人,虚怀若谷。初六与六二两爻所阐释的感应之道都是以静止、安守的态度与人相感。心宁才能体会出他人真实的感受,才能不被私欲所左右而骄躁妄行。九三有跟随他人而动之象,盲从没有感应,因此执意地追随别人是有凶险的。实际上,人们在投资、购买之初都会存较大的戒心,但趋利的动机会让人们的理智迷失在他人策划好的骗局中,事物发展到九三这个阶段是最危险的,如果自己不能安分守己,就一定成为股市泡

沫的受害者，就一定成为不折不扣的房奴，就一定成为企业投资的风险承担者。九四告诫切不可心思不定，贪恋私利。九五则指出背弃私欲，固守正道才能获得吉庆。上六只是耍嘴皮子，自然没有利益可得。

正如“咸”字是“无心之感”，感应之道贵在没有私心杂念的掺杂，因此咸卦六爻所阐述的道理只有一个，那就是以自己至真、至纯、至专、至悦、至诚的美德与人相感，这样就会获得事业亨通，获得安定和谐。

基业长青是企业家的梦想，然而企业的平均寿命是短暂的，平均不超过十年。恒卦所阐述的保持恒久的道理与咸卦一样简单明了，那就是，守持住了恒久之道自然就会获得恒久。恒久之道就这么三条：一是远离天灾人祸，不可把工厂建在河道里，也不要居住在地震断裂线上，更不能把公司开在战争风险高的国家。二是追求恒久不变的行为准则，孟子说有恒产才能有恒心，其实有恒心才能有恒产，这种恒心就是诚信敬畏。三是获得恒久必须能够遵循规律变化随时变通，这就是“变则通、通则久”的道理。

初六告诫初创企业不要梦想“一口吃成胖子”，恒久基业是持久积累所成，来得快去得也快，这几乎是不变的自然规律。九二阐述了得中位者得天下的道理，整部《周易》反复阐述得正、得中就能受益这样一条真理。在富豪榜上，居前面的企业家都已锒铛入狱，居后面的企业家有的进入到中位，有的被淘汰出局。而那些居中位的企业大多安稳地存在着。在企业管理中，中年人既可以获得长者信任，也可以与年轻人沟通，因此，大部分经营出色的企业多由中年人掌舵，即使是老年人执掌大帅，他也必须有一颗年轻向上的心。因此，守持中道是事业恒久的前提之一。九三和九四二爻从反面说明，没有获得中位，就会有丧失恒德的危险，即使努力工作也不会有所收获。六五说明不同类型的企业所信守的品德是不一样的，因此学习成功企业的经验，不见得适用自己。当学习到的经验完全不同时，就会常常改变自己的行为，这样就背离了恒道，这是有凶险的。比如，稻谷要种在水田里，高粱要种在旱地中，苹果不能种在海南，香蕉不可移植东北。因此，认清自身发展规律，恒久信守，就会在日积月累中，变成一个长青企业。

二、隐遁宜快、轻、美、飞,打拼戒莽、强、冲、困

——企业战略退出时期 vs 企业强壮打拼时期

古人在论述“舌头硬还是牙齿硬”时,阐述了以柔克刚的道理。其实,《周易》的大义是以柔顺刚,最后多半是柔者犹存而刚者先逝。遁卦讲解的是柔退而存的道理,而大壮讲解的是壮进而衰的故事。

其实,我们的祖先在汉字授音的过程中充分考虑了刚与柔、阴与阳的因素。在诵读一些阳性词汇过程中,人们就会感觉气息舒畅,如好、美、大、善;相反在诵读一些阴性词汇过程中,人们就会感觉气息压抑,如坏、丑、小、恶。如果念“大”三十次,你就会感到心胸越来越开阔,反之,念“小”三十次,你就会感到心胸越来越憋屈。这种理念也深深地渗透到遁和大壮二卦之中。

遁卦内卦三爻讲解是不该隐遁的三种情况,爻辞充满危险和困顿,如初六告诫“有危险,不要往前走!”六二则被牛皮绳子捆绑起来,九三记挂着私欲,这样隐遁是有危险的。外卦三爻则是描述了三个当遁则遁的隐者,一个“好”、一个“嘉”(“嘉”就是“美”)、一个肥(“肥”就是“飞”)。好、美、飞,这三个字如此令人逍遥畅快,口型越来越大,音调越来越清扬。这就是企业在战略退出时应具备的心态。尤其是处在行业龙头地位,更要看到行业的生命周期,当企业发展到如日中天的时候,衰退也会随之而来。领先企业选择退出,才是大智慧。只有提早退出,才可能在新的产业革命来临时,占据有利位置,再谱新篇。事实上,领先者不知退隐,才是走向衰败的原因。当年英国不愿从传统的产业中退出,今天必然成为欧盟国家中生产农产品的大国;今天,在金融危机下的美国,不愿意三大汽车公司倒闭,也会有类似的故事延续。

大壮卦告诫“大者正也”,意思是只要发展到盛大,企业就要端正自己的行为,切忌莽撞行事。然而,通观六爻,我们看到的是一片征伐之声:初九莽撞,抬腿就前往征伐;九三用“壮”,欺凌他人,自己的羊角却被篱笆墙夹住,不得动弹;上六在强壮衰弱的情况下,还要横冲直撞,困在不能

进也不能退的境地。爻辞多“壮”、“征”、“触”、“丧”，读来令人窒息郁闷，口型越来越小，音调越来越浊顿。因此，企业处在强盛阶段，当避免用强用壮，因为强壮易逝，不可经常使用，这就是《周易》告诉我们长久保持强盛的秘诀。

三、晋卦阐述人才使用、培养和晋升之道

——企业注重策划人力资源战略时期

晋卦卦象为日出大地，冉冉升起，象征晋升。晋升之道也如卦象所示，内心要如大地般宽厚，行为要如太阳般光明。《周易》阐述“进”的卦象很多，如乾卦、升卦、渐卦、晋卦等。根据不同的情况，采取完全不同的“上进”方法，如乾卦在进取过程中“自强不息”，将上进贯彻始终，可以看做是阳刚强势而进，晋卦则与之相反，强调柔顺地上进。另外，晋卦还涉及激励、提拔等人力资源领域的重要内容，结合蒙卦、履卦、颐卦、大畜卦、井卦、艮卦等阐述的思想，就可以构建出系统的《周易》人力资源管理

体系。

晋卦卦辞描述的是天子奖赏安定国家的有功诸侯，并且一日之内召见了三次。这给我们留下深刻印象：激励不仅要有力度，还要及时，并且还要凸显核心领导的施恩举措。年轻人规划自己的人生未来，应当将做好工作作为晋升的前提，因此，告诫初六在职业伊始要从容做事，争取群众，告诫六二即使没有及时获得上级支持，也要守持中正之道，最终会获得提拔。年轻人愈发成熟，到了而立之年，在上级组织的考评中，获得群众信任，终于获得了晋升。纵观内卦，可看出六三的晋升是之前长期努力工作的结果。九四才能有限，又失去了柔顺之道，象硕鼠那样窃取了权柄，最终是凶险的。六五是核心领导，去除私心杂念，才能做到不患得患失，信任下属，放手工作，这样才能人尽其才，成就大业。上九晋升到最高位，也是晋升到穷极之处，只适宜征伐存有异志的属国，晋升之道也随之终止。

四、明夷叙述昏君统治时期明臣的不同命运

——企业处在独裁昏庸领导时期

如果处在昏庸领导时期,最好采取明哲保身的策略。明夷卦卦象如同大地遮蔽了太阳,或正义受到伤害。在现实中,有一批领导人属于那种整日算计下属的“暴君”,在这种情况下,选择做君子就是选择受迫害。

卦辞通过周文王和箕子的故事,讲解脱困和避险之策。周文王因奸臣诬陷而遭难,囚羑里七年终脱险,文王的方法是内心应怀有光明的美德,外表则显现柔和顺从。箕子是殷商贵族,纣王的叔父,任纣王的太师。箕子的方法是守持住自己忠诚的意志,隐蔽自己的光明(装疯避害)。明夷卦告诫我们,处在黑暗时期,要谨言慎行、收敛锋芒与聪敏,保全自己是真正的大智慧。

六爻依次取象为伯夷叔齐、周文王、周武王、微子、箕子和商纣王,爻辞所反映的内容,恰是这七个人的品行与命运。初六,伯夷叔齐在仁德消亡的时代,采取隐居的方式以避免受到加害;文王和箕子分别是六二爻和六五爻;九三是讨伐纣王的英雄,告诫要做艰辛的准备,切忌急躁;六四是宋国开国国君,殷商帝乙之子、纣的庶兄,也是孔子先祖。在劝谏纣王无效的情况下,采取逃亡的方法,避免受到加害。上六取象残暴的纣王,昏庸无道,最终国败身亡。如果企业核心领导昏庸到迫害仁善君子、挤压企业骨干,企业离衰亡也就不远了。

五、正则兴,疑则衰,家人、睽阐述求同存异

——家族企业的存亡之道

家族企业长不大,原因在于当企业壮大之后,就会因利益分配不均而争吵分家。家族企业的命运大致相同:从家人和合开始,以乖离相争结束。产生这样一个结果的原因是,在宗法社会中,人与人之间的关系是靠亲缘远近来维系的。如兄弟合作办企业,等企业壮大之后,家族其他成员

就会加入到企业当中来,而兄弟两人各有关系更近的妻儿,这样,发生利益冲突的可能性就会加大,因为妯娌俩之间的亲缘关系相当远。农村大家庭分家几乎都是因兄弟成家造成。如果是父亲办企业,等到父亲死后,兄弟自然就会分家单干,从而失去市场竞争力。而这种情况在美国几乎是不存在的。老沃顿去世,五个小沃顿继承财产,沃尔玛仍然是零售业老大;同样,洛克菲勒历经数代,不曾分出一份资产。为此,韩国家族企业规定,只有一个儿子继承财产,其他子女都要另谋出路。

家人卦讲解治家之道,其核心思想就是家族中所有成员都要守持自己的正道。父亲应尽父亲慈爱之责,儿子应尽儿子孝顺之责,兄长应尽兄长友爱之责,幼弟应尽幼弟相敬之责,丈夫应尽夫道,妻子应尽妇道,这样家风就会端正。如果在家族企业中,每个人都能做到这些,家族企业自然就会和悦和谐,兴旺发达了。这里强调了两点:尽责和本分。

家人初九强调在家族企业兴办之初,首先要防备外边的歪门邪道影响到家族成员,培养他们良好的守正习惯。六二像一个慈母一样,守持中正,安于家庭分工,服从大局。重要的是孩子们是从母亲那里学会做人做事的道理。家族企业一旦失去了这种阴性智慧,就会在权威至上时走向一言堂,在权威减退时走向相互争斗。初九与六二的阴阳均衡合一,才是家族企业治理的大智慧。九三阐述了宁严勿宽的治理原则。经过前三爻的家人治理,企业终于达到富贵,家人都能和顺当位,自然大吉大利。九五强调一家之长应尽感化家人的责任,这样才能家人和睦,无忧无虑。上九家道有成,诚信与威严是家族企业领导人必备的品德。

与家人相反,睽卦讲述的是家族内部相互乖离、狐疑,难以沟通的状态,因此,睽卦从头到尾都在讲解化解乖离的方法和益处。然而,“道不同不相为谋”,只有那些具有相同抱负的人们才可能化乖离为和合,从而化凶险为吉祥。

初九与九四难以和应,有交恶之象,但同德之志促使他们最后化干戈为玉帛。这里的求同存异,存的是阳刚正义,去的是个人偏见。九二与六五是可以相助的上下级,有和应之象,他们之间的同心之志使得上下级相互亲和,有如亲人间的亲爱,这样的家族企业必然能够和谐发展。六三被

群阳包围,行为受阻,而上九处在乖离之极,必是狐疑重重。当一个组织乖违到十分严重的程度,去除人们心中的疑惑至关重要。六三行为受阻尚能坚持不懈,上九努力消除狐疑,正是克服严重乖违的大手段。

六、蹇卦讲解如何度过艰难险阻时期

——企业齐心协力共济险难的方法

蹇卦卦象为山上有水,象征行路艰难。水为险,山为止,意思是见险而知止,这是智者的选择。卦象又如前面有水险挡道,后面有高山阻隔,因此蹇卦所讲解的是解脱困境的方法。从卦象看,二爻到六爻皆当位,因此守持正道是蹇卦处险出险的共同要求。

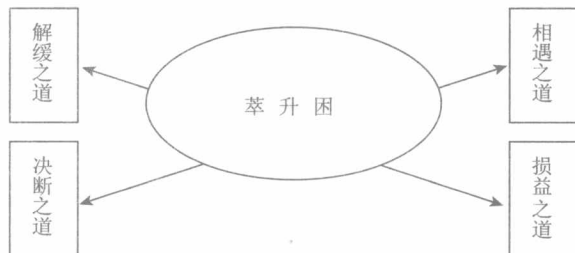
蹇卦大义,阳刚者具有可蹇之才,而阴柔者无济蹇之能。初六蹇始,面对两个套在一起的坎险,遇险知止,宜于待机行事。六二身陷坎险之中,虽深知自己非济蹇之才,亦当奋不顾身,勇于承担济蹇重任,这样做才无过错。九三是个智者,知险而止,返回来与初六、六二合应克险,以退待进。六四处在前险未出、后险即至之际,返回来与众人一起共济蹇难。九五为济蹇领袖,中正为人,众人皆前来帮助他共同克蹇。上六回助九五建立大功,灾难终于过去。通观六爻,克蹇大道有三点:守正、智慧和团结。

	杂卦性质	经济状况	振幅	企业状态描述
咸	感应神速	↑	小、速	上下感应相通
恒	恒守长久	↑↑	大波峰	基业长青
遁	隐退	↓	小、速	战略退出
大壮	壮盛停止	→	平台	壮盛打拼
晋	白昼阳光进长	↑	大、缓	人才晋升
明夷	暮夜光明受伤	↓↓	中波谷	领导昏庸无能
家人	和睦于内	↑	小、缓	家族企业管理
睽	乖离在外	↓↓	中、缓	处理乖离现象
蹇	险难	↓↓	大波谷	艰难险阻时期

TWO

第二节 从解到困——企业完成第五个大循环

企业历经解、损、益、决、姤、萃、升、困八卦，走完第五个大循环。其中含有损益二卦的周期自循环，即损益是交替变化的，如同泰否的自循环一样。严格地说，在这个大循环中，只有萃、升、困是企业面临的一种现实状态，其他都是在讲解企业的经营法则。

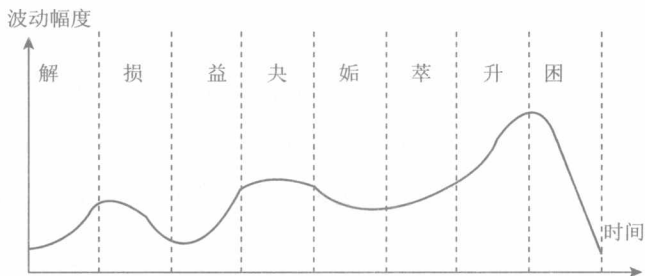


《周易·序卦》说：“事物不可能永远陷于危难之中，所以接下来是象征解缓的解卦。解缓一定有所损失，所以接下来是损卦。不停地减损自己必然会转向增益他人，所以接下来是益卦。增益不停，必然满盈，满盈就会断然决去，所以接下来是象征决断的决卦。决去必有所交遇，所以接下来是象征交遇的姤卦。事物相遇合然后形成会聚，所以接下来是象征会聚的萃卦。会聚后共同上进，称为升，所以接下来是升卦。虚升不停，必陷入困境，所以接下来是困卦。”

上经第二个大循环也主要以描述经营之道为主，如谦、随、临、观等卦，相应的，下经第二个大循环也以阐述经营之道为主。解卦阐述的正是企业解缓危难的方法。危难解除，企业发展必然顺畅。可以将损与益二卦看做企业分配比例的调整。损卦描述的是上层领导得到相对高份额的情况，益卦描述的是下层员工得到相对高份额的情况。是领导人得到强激励对企业发展有利，还是生产工人得到强激励对企业发展有利，是没有

明确答案的。这里只是根据《周易·序卦》大义,认为损是对企业发展的减损,益是对企业发展的增益。因此,从解到益,企业历经一个相对小的S曲线。

夬卦讲解除权势小人的方法,清除领导人身边的小人是君子的志向,领导人本人往往需要小人的溜须拍马,如乾隆需要和珅一样。因此在清除小人的过程中,企业产出量并没有实质的增长。姤卦则有小人乱政现象,企业内部也会因遇合问题出现矛盾,这些变化都会降低企业自身的竞争力。相遇相合,必然形成企业规模的扩张,规模效应导致单位产出成本下降,企业实力因此快速提升。升卦则描述了企业在泡沫经济状况下的升高假象,看起来企业在迅速上升,实际上,企业的实体部分与虚拟部分严重脱节,盲目扩张,不练内功,虚升掩盖了问题所在。一旦泡沫爆破,企业将坠入困难重重之中,即陷入困卦所描述的状态之中。因此,从夬到困,企业又历经一个相对中等的S曲线,但历经一次大起大落。



根据序卦绘制的第五个循环波动曲线的示意图

一、解缓险难重在清除奸恶小人

——企业解除险难源头的方法与道理

解卦卦象为险而动,意思是遇到危险就要迅速行动去解救。解卦所阐述的解缓险难原则是:从手段上讲,尽量以和顺的方法化解险难;从目的上讲,险难解除后要迅速让民众复归平日的安宁生活;从战略上讲,发现险难就要在第一时间决断行动。2008年发生了汶川大地震,政府和民

间及时组织救援,之后又及时安排灾民的基本生活保证,充分体现了这三点解难原则。同样在2008年,金融海啸席卷世界,但世界各国的反应似乎迟钝了些,几乎都是在海水淹没了自己的村庄后,才紧急避险,甚至有的国家在海水淹没了城市时,还在讨论解救方案。

缓解了险难,会给企业带来发展机会。纵观六爻,不难发现六三爻便是解卦所指的险难根源,除初六外,其余各爻皆以解除六三为目标,这是因为六三处在不中、不正、阴险、无应的地位,而所承的九四与初六和应,必先剪除他的阻隔,同样,九二要与六五和应,也要逾越他的阻挡。

初六处在险难初解之时,又能刚柔和应,自然没有灾咎。九二刚中,在解除险难的时候,有所收获。这一点很重要,在进行解救企业危难的行动中,要投入大量资源,如果这种投入适宜恰当,就会变成优质资产,在经济危机渡过之后,变成企业盈利的动力。将六三比喻成招摇过市的盗贼,多么像如今那些设计骗局的华尔街金融大鳄。九四是解除险难的主力,需要朋友相助,只有你做到了不与六三有瓜葛,朋友才会协助你。处在核心领导地位,要采取规劝和引导的方法,这样就会让制造险难的小人们收敛。可惜的是,每当金融危机到来,我们都会发现,许多国家的政府及其官员在危机制造过程中,为了短期利益便充当了帮凶而不是戒除者,致使危机异常深重。上六暗示我们,要随时准备好解除险难的武器,要站在高处监察随时可能出现的危险苗头,一旦恶棒冒出头,就要即刻将它消灭掉。因此,企业做好预警,及时行动,才可以确保运营平安。

二、损益变化,道尽利益调整法则

——利益分配调整的周期原理

《周易·杂卦》说损益是“盛衰之始”,按照字义顺序应该解读为:损为盛之始,益为衰之始。但是古代易学家却公认,损是衰之始,益是盛之始,原因是损卦是由泰卦爻变而来,自然由通泰转变为衰落,同样,益卦由否卦爻变而来,自然由否塞转变为昌盛。这里暂尊古说。

不过,在市场经济条件下发生的损益故事可能与计划经济有所不同:

计划社会采取损的办法走向强盛,将收益收归国家,国家的力量因此强大。集中力量办大事是计划经济的优势,结果在短短十来年的工夫,计划经济就可能建立起一套较完备的工业体系。但是这个体系是没有演化功能的,久而久之,体系本身也会垮塌。反之,市场经济采取益的办法走向强盛,国家采取藏富于民的治国理念,国民们为了财富利益纷纷经商办厂,而且商业体系和工厂规模会日益扩大,科学技术体系也会因逐利动机而突飞猛进,这就是在资本主义国家已经发生的故事。在企业分配过程中,损卦有利于上层领导,益卦有利于下层员工,到底哪种分配会带来更大的产出,经济学界尚无定论。

损益之道强调要尊重“因时制宜、因地制宜”原则。企业有两种情况会发生损下益上,一种是财务危机,需要解济,另一种是母公司需要进行新的投资计划,需要子公司施以援手。损卦初六强调,子公司增益母公司时,要量力而为,不可影响到自身的经营,而且在增益上级的时候要做好自己的工作,且及时助益。六三强调减损的目的是要达到阴阳平衡,这样就不会因分配不平衡导致猜疑争斗。其他各爻分别阐述了如下道理:自己坚持正道,就会增益他人,因此正道是不能减损的;工作中的缺点必须减损掉;损极益来,大公无私才是损卦大义。

益卦讲述上级减损自己而施益下级的道理。上级是利益分配的主宰,能够主动增益下层,需要克服自己的私欲,发挥利他主义精神。经济学家认为,牺牲效率会增进平等,增进效率会加大不平等。效率的一增一减正是一个典型的损益过程。比如我国改革开放之初,通过“让少部分人先富起来”带动国家经济繁荣,结果社会分配出现不公现象,且贫富差距拉大。目前,我国的基尼系数(表示贫富差距,数字越大差距越大)已经超过警戒线很多,因此我国福利调节政策应加大公平,改变“效率优先”的国家基本经济政策导向,这样才会有和谐社会的出现。

益卦强调,下级受到增益后,应当反过来创造更大的财富,来回报企业。告诫初九大有所为,告诫六二教化社会以及告诫六三平定凶险之事,都是要受益者存有桃李相报的感恩之心,诚信而守正,这样益道就会发扬光大。这样的理论在现代经济学中也有,如诺贝尔经济学奖得主阿克洛

夫就曾提出效率工资理论,认为高工资自然带来高产出,从而增加企业的竞争力。

损益像泰否一样是周期变化的。从新中国成立到 20 世纪 80 年代,我国一直执行减损农业以增益工业的办法发展经济,开始时较有成效,至 70 年代,我国农业几乎至于崩溃边缘;1979 年以后又放开农副产品市场,农民收入大幅提高;但是进入 1990 年代后,农民收入增长相对落后,城乡差别进一步拉大,三农问题又成为制约我国经济发展的瓶颈;进入 21 世纪,惠农政策频频出台,成为我国经济增长新的动力。又如,劳资纠纷多源于损下益上过久,积怨难以排解,终以上访、罢工、游行、静坐等冲突形式爆发;同样损上益下,则领导团队失去创新动力,企业也会走向衰亡,老总们的选择是,要么跳槽,要么放任。再如,税收逆对经济周期而行,经济繁荣,企业利润大增,政府通过税收增加减损其收益,经济萧条,企业难以为继,政府通过减税和其他政策扶持增益其利润。可见,利益调整以损益形式表现出来,这种调整呈现出周期波动性。

三、夬姤相继,阐述如何决除权势小人和防范小人诱惑

——企业培养果断决策能力和提高遇合防范能力

现在最流行的 EMBA 和 MBA 课程讲的便是领导执行力。夬卦虽然讲的是如何决除最高领导身边的小人,却道出了许多增加执行力的具体方法。是否具有执行力,首先取决于能否“做正确的事情”,而不是学会“正确地做事情”。因此,夬卦卦象所强调的是以阳刚正气决除阴险邪气,这就是说,决策首先要看准方向。夬卦卦辞具体阐述了四点决断之道:一要勇往直前;二要诚信团结;三要绝不妥协;四要避免决裂。初九告诫,没有成功的把握,就不要躁动执行;九二提出,决断之勇与决断之谋缺一不可,周密的部署是执行有力的保证;九三强调无论别人怎样看自己,自己决除小人的意志不可动摇;告诫九四自己能力再强,也要依靠大家的力量,否则只能自取羞辱;九五是核心领导,刚毅果敢是提高执行力的内在要求,同时还要斩断偏私,在机会成熟之际,一举歼灭小人。

阴阳和遇,万物才能和谐共生,阴阳失衡,必会造成混乱。刚柔相遇,可能有利也可能不利,全看是否符合遇合正道。姤卦一阴生于下,五阳与一阴遇,阴小虽然微弱,但要防止她渐渐滋长,从而小人道长,君子道消。企业用人,皆与人相遇,能否相合,取决此人品行,亦取决用人企业的教化与管理。

姤卦初六与九二比邻,又与九四有应,如果三心二意,整日勾三搭四,又与比邻九二相亲相爱,必然发生群阳之间的争斗,因此,要及时防范制止初六,如同坚固车闸,及时制止小人乱动越轨。九二与阴柔势力最近,要对之加以管控,切断小人制造祸端的机会。九三不得阴阳遇合,当然处境不利;但不与小人遇合,也不会有因相争引起的祸凶。九四因与初六有应,必然与九二发生争执,终没有益处。九五处在中正地位,因缺少阴阳遇合的时机,只得求贤若渴,希望阳刚得到阴柔相助。上九则感叹无人所遇,然而远离祸源,是其福分。六爻以阴弱的小人出场,以君子渴望贤能结束,看来相遇相合之道,是阴阳和遇于正道,而不是和遇于邪道,因此,各自守持自己的正道而为,才可以有和合发展的可能。

四、萃则群体相聚,相聚则须防范混乱出现

——企业经历防范和解决群体事件时期

萃卦为兑上坤下,卦象是湖泽会聚在大地之上,引申为民众会聚在一起,因此,萃卦阐述的是群体会聚之道。有群体会聚就会出现群体事件,当现代工厂制度出现以后,人类便因劳资关系问题不断发生冲突,从18世纪初到20世纪中叶,工人运动风起云涌,始终成为社会变革的动力,直到战后西方发达国家纷纷通过《充分就业法》和建立福利国家制度,工人运动才渐渐成为偶发事件。在发展中国家,群体事件仍然严重地影响着社会稳定和经济进步,我国经济目前正处在由发展中国家向发达国家过度的阶段,研究萃卦对我国具有重要的借鉴作用。

萃卦阐述的治理群体行为的方法是:用宗庙教化感召民众,说明凝聚精神至关重要;用精英领导民众、守持正道,说明组织结构在治理大群体

组织中的作用,以及治理人才的作用;用大型祭祀强化礼教,诚信敬畏是培养仁善的良药,说明组织文化对组织内部和谐的重要性。大象辞更是强调在相聚相合之时要谨防变乱,平日加强戒惧,修治兵器以备不测。

萃卦初六处在会聚之初,一定要守正自己的行为,只有与阳刚朋友相聚合,才能吉庆,如果亲近小人,则有灾害。六二应顺应九五的引导,守持中正之德,这样才能吉庆。六三感伤于不能与君子相会聚,尚能戒惧自己,也不会有什么灾害。内卦三爻阐述的会聚之道是一个,那就是荟萃要以诚信为本。初六志弱,需固诚信之本,六二中正,需弘扬诚信之本,六三无应,勿放弃诚信之本。

在会聚之时,九四就是那个领导民众的精英,只要做到诚信民众,赤诚九五,就会大吉大利。九五则是人财物会聚的中心,只要坚守仁善正道,会聚之时出现的问题都会迎刃而解。上六虽然居高位,但处在不能会聚的地位,只能通过戒惧来解除灾咎。

通观六爻,皆冠以“咎”字,看来,会聚之咎随处可见,唯有诚信敬畏、中正无私地做人做事,才是免除荟萃之难的法宝。

五、升卦讲述顺势而升的不同发展阶段

——企业如何在经济泡沫时期防范风险

升卦卦象为巽下坤上,有随风而升、畅通无阻之象,又有合众而往,终入阴寒地域之意。升卦有阳刚被阴柔裹挟上升之象,上升的基础阴弱无力,但发展到外卦却虚幻而升,无所疑虑。可见,最能代表升卦的经济事件便是股市的暴涨阶段,即大牛市时期,而六爻充分地体现出股市那真实又虚幻的世界,体现出股民在其中的喜乐哀愁。升卦错综为萃卦,说明股市群体行为的巨大力量,因此,防范股市虚升是治理股市重中之重的政策选择,是防止出现股灾,导致金融崩盘的预警机制。

升卦以阴爻开始,象征虚拟经济开始启动,此时并没有实实在在的产业变迁和技术革命的来临,尽管如此,消费的拉动、资本品价格的低廉,都意味着有利可图的投资机会到来了。六二强调诚信,强调要戒除虚妄,这

时候投资带来经济的成长潜力是乐观的,如果只认定经济会朝着最优的方向发展,就会虚升经济,导致泡沫急升。九三爻辞这样描述:进入一个令人毛骨悚然的地方,“升虚邑”,一个一无所有的城堡,而且大家都勇敢地进去且无所疑惑。看到成千上万的民众走入股市,排队去发财的时候,其结果也可以预见了。

九四不言升,只言周文王祭祀于岐山,说明身处此时,戒惧者吉庆。六五上升的幅度加快,阶跃上升。处在尊位者志得意满,一副股神巴菲特的形象。终于上升到黑暗无光的地方,上六告诫“冥升”,指明了这次经济快速膨胀已经结束。上六小象说“冥升在上,消不富也”,泡沫爆破,资本价格又回复到与实体经济相应的水平,狂热的股民被剥夺了财富。现实中的世界与升卦描述的世界是何其相似,《周易》对我们的开悟作用不可不识呀!

六、困卦讲述困难重重之境和解脱方法

——企业如何度过危机四伏、困难重重时期

193

《周易》六十四卦,三分之一卦象处在困局,如讼卦、否卦、坎卦、明夷卦、蹇卦等,但困卦之困则是处处困顿,许多爻都有难以解脱之象。因此,困卦所阐述的解困之道才是解救困境的通用原则。从困卦卦象上看,湖泽下面有河流,因此泽水下泄导致泽中无水,象征困厄艰难。如果一个企业的骨干、资金和客户都像泽中之水那样流失,企业的困局是很难解救的。

困卦卦辞讲解了三条脱困原则:一要处险和悦,坚定脱险信心,丧失信心就会使困局进一步加深。二要固守刚中之德,正直无私是排除困境的品德要求。三要少言,处困之道需要的是坚贞的毅力,不是优美的言辞,徒尚口舌不仅无益,反而更加困穷。爻辞则阐述了隐遁待机、诚信敬畏、和衷共济等济困方法。

大凡金融泡沫破裂之后,都会有一段困难的日子要过。1929年大萧条导致世界经济崩溃,东南亚金融危机使得泰国和印尼经济至今也难有起色。2008年金融危机,美国拖垮世界经济的可能性日益成为现实,世

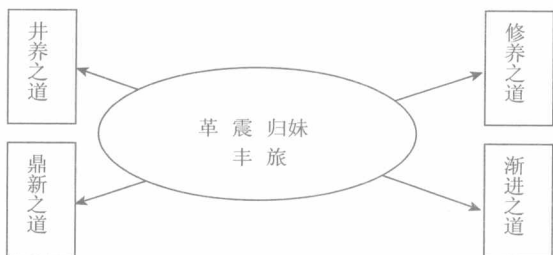
界经济在未来几年都可能遭遇寒流。

困卦初六阐述的是隐遁待机的解困方法。犹如臀部困在树丛之中，只得退到幽暗的深谷中，隐遁三年不要露面。九二阐述的是诚信敬畏的济困方法。守持中庸，敬畏神明，就会免除灾祸。六三阐述的是居位得当的解困之道。此爻为行困之象，动则有险，犹如陷在乱石和蒺藜之中。只要放弃不该自己占有的地位，自然就会脱困。九四和九五则阐述共济解困的道理。九四与初六相合，九五与九二同德，是解困的内在要求，因为困卦之困是群阴围困阳刚的结果，只有合力才能得以解脱。上六则说明困极而通的道理。不过困难即将过去之时，自己却陷入处位不当的危险之中。因此应谋定而后行，最终必然前行而获吉庆。

	杂卦性质	经济状况	振幅波形	企业状态描述
解	解缓	↑	小、缓	解缓危难
损	盛衰之始	↓	小波谷	损下益上
益	盛衰之始	↑	小波峰	损上益下
夬	阳刚决除阴柔	→	平台	果断决去权势小人
姤	阴柔遇和阳刚	↓	小、速	相遇和合
萃	会聚	↑	大、速	群体会聚
升	不归来	↑↑↑	大、速	顺势上升
困	阻塞	↓↓↓	大波谷	困难重重时期

第三节 从井到旅——企业完成第六个大循环

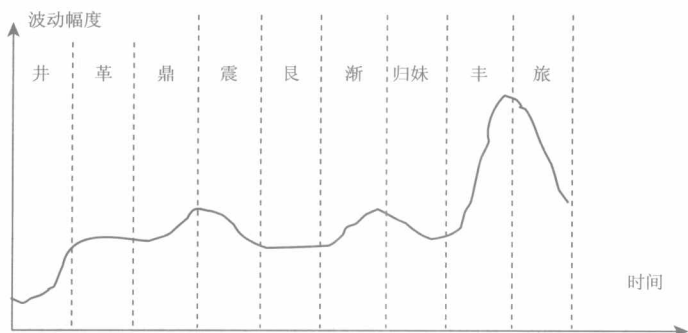
历经井、革、鼎、震、艮、渐、归妹、丰、旅九卦，企业走完第六个大循环。从困境中走出来的企业，需要建立新的运行秩序，因此在修复了残败的井体之后，企业便着手革除旧弊，建立新的体系，完成革故鼎新的过程。再经过戒惧修身，开始走向稳步成长之路，最后又发展到盛大，终于成为大型企业。



《周易·序卦》说:“困穷于上必返归于下,以求安居,所以继之以井卦。水井弥久不能不变革整治,所以继之以革卦。变革物性(化生为熟)莫过于鼎器,所以继之以鼎卦。鼎器代表权力,最适宜主管鼎器的人莫过于长子,震卦代表长子,所以继之以代表震动的震卦。事物不可能永久震动,所以继之以象征抑止的艮卦。事物也不能长久抑止,所以继之以象征渐进的渐卦。渐进必然有所依归,所以继之以象征少女出嫁的归妹卦。物有所归必然发展至盛大,所以继之以象征盛大的丰卦。盛大穷极必然丧失安居之所,所以继之以象征行旅在外的旅卦。”

195

困卦是虚升引起的,因此困卦强调不可前进。井卦是从困难重重开始的,因此井卦首先描述一幅残败的图景;其次井卦本身是对困卦的修复,因此是低位的建设、基础的建设。变革肯定会给企业带来新的活力,但是变革的过程有资源消耗,也有制度变革带来的收益,很难说孰多孰寡,有的企业因变革而迅速成长,而有的企业因变革而迅速衰亡,不一而足。鼎新是一个耗工夫的过程,也是出成果的过程,鼎新有成,企业就会获得大成功。企业通过鼎新过程也获得了足够的储备,因此在危险纷至沓来之际(震卦),能够从容应对,不至于在危境中失败。进过仁善修身(艮卦),企业化管理达到了一个前所未有的高度。艮为一个相对静止的过程,而渐卦是渐变过程,在文化建设取得成就之后,企业有了一个渐渐成长的过程,随之又出现人员错位失位(归妹卦)的现象,这对企业的发展有小的负面影响。经过调整,最终企业发展到丰大,成为行业龙头。最后丰极必衰,企业开始走向失败,不得不商旅于外。我们将这个过程的经济学含义绘制成下图。



根据序卦绘制的第六个循环波动曲线的示意图

一、井养天下则可贤才辈出

——井卦教你如何构建学习型企业

196

井卦为巽下坎上，象征通过井绳和辘轳将水从井穴中取上来，因此井卦象征井养贤才。困卦上下皆水，最终却是湖泽干涸，因为湖泽之水在上位，最终会下泄完，而井水处在下位，便具有不断蓄积、滋养民众的功能。彖辞讲述了这样一个故事：提升水瓶快至井沿时，水瓶打翻，功败垂成。企业培养贤才也是如此，且不可在即将学成之际放弃。

井卦也告诫我们，井体残破和井水质量都会影响到水井的使用，因此，企业建立适宜的学习平台和学习机制才是源源不断培养人才的根本。日本科学家做了一个测试猴子学习能力的实验：将香蕉挂在猴子可以够到的地方，当猴子抓住香蕉的时候，上面就会有热水浇下来。当第一次抓香蕉的时候，猴子就会遭受热水浇灌。经过两三次之后，猴子就不会再尝试吃香蕉了。如果我们的企业都像猴子那样靠本能吃饭，那离失败就不远了。由于企业不可以像猴子那样反复尝试错误，因此必须建立一套行之有效的学习机制，让员工能够迅速成长为合格的企业管理者或生产人才，井卦正是提供给我们一个适宜的井养之道。

井卦初六处在年轻员工初修之初，或者处在企业构建学习平台之初。这时候要清除旧井底中的污泥，建立一套可行的学习资料。九二爻提示

切忌大材小用,浪费资源,在建立学习平台时,要把学习的目标定在高处。九三则是学习平台完整地建立了起来,学习内容也很适宜健全,此时所等待的,就是企业能够将员工培训计划付诸实施。此爻暗示企业,学习不能摆花架子,要付之行动,尤其是在学习过程中发现贤才,使用贤才,这样企业才能有一支过硬的人才队伍。六四强调,随着人们素质的提高,学习平台也要进一步扩大,因此此爻再次提出强固井体。九五是核心领导,他的中正清廉如井水般清澈,这样就会感染员工,加入到学习的队伍之中,企业因此也会成为学习型组织。上六井体和井水都达到了可以教化天下的程度,这时候就要诚信于社会,企业也会因此进入到人才济济的良好发展时期。

二、革鼎相继,阐述革故鼎新之道

——领导变革提升企业竞争力

领导变革是近年来西方管理理论的核心论题,是20世纪90年代管理学革命的核心,这个管理领域的核心概念也成为管理时尚用语,如愿景规划、执行力、领导力、核心价值观、平衡艺术等。读罢《周易》革卦,似乎都有这些管理理念的影子,如对变革过程、变革注意事项、变革结果等描述与领导变革的研究内容惊人地相似,如领导变革理论强调执行力,则六爻几乎都在告诉我们在不同的变革阶段要采取何种策略,再如领导变革理论讨论为什么基层员工会抵制变革,则革卦提出“革言三就”和“小人革面”。

革字原意为鞣制皮革,通过水浸火烤,完成制作;革卦离下兑上,象征水与火的变革过程,从僵硬的皮成为柔软的革,这是一个改变物性的过程。因此,领导变革正是要完成改变组织效率和企业目标的改性过程。

革卦首先提出变革要寻机而为,时机成熟方可变革,须待到亟须变革的“己日”推行变革,不可虚妄刚躁。初九像黄牛皮那样牢牢捆绑自己,变革需要一个夯实变革基础的过程,需要充分地准备和酝酿,即使在最佳时机宣布变革(六二爻),仍然在变革之中出现执行问题,因此九三

提出让民众信服变革会有更好的未来,变革才会亨通的道理。告诫九三在推进变革之时,要再三讨论议定,直到人心安定下来方可执行,因此重大举措要谨言谨行,这样就会提高变革的组织效率。九四和九五指出,变革需要排除变革阻力,因此变革举措要符合有利合宜的原则,要用坚定的意志确保贯彻。即使变革成功,小人们也只是表面上改变态度,不过只要他们顺从变革潮流,变革就会取得重大胜利。

革故是对旧制度体系的革除,但是新制度能否成功,则需要一个鼎新的过程,就如同用鼎器烹饪做饭,必须有一个渐变成熟过程才可以。鼎也代表权力,如我们常说“问鼎中原”,就是这个意思。鼎卦正是讲解在这个鼎新过程中需要注意的事情和处事原则。

鼎卦初六强调鼎新之初要吐故,把污物清洁扫除,才可以容纳新事物,所以九二强调纳新。九二为一个洁净的鼎,装满食物即将烹饪。这时候要十分戒惧,切不可将自己的偏私偷偷放进来。在制度变革当中,我们看到太多的“新瓶装旧酒”的故事,看到太多的假借改革之名,实际是在盗窃国家利益的事情。九三通过鼎耳阴弱,可能会因加热变形,而不能享用雉羹的故事,说明领导者要做到耳聪目明,才能鼎新有成,别忘了人的耳根子最软。告诫九四,如果过于私偏,鼎足有折断的危险,多美好的食物也会翻倒出来,鼎也会受到污染。这里在告诫担当鼎新大任者,如果委托信任于小人,鼎新事业就会倾覆。六五处在鼎耳之位,九三之危,危在鼎耳,因此加固鼎耳则可以鼎固。食物成熟,取之于上,因此,鼎耳虽小,却是应下承上稳定大局的关键,耳目聪,才可以有圣贤出。上九为鼎杠,用宝玉装潢鼎杠,象征阴阳平衡才可以治国成功。

三、震动戒惧、处变不惊,方可免除灾害

——企业应对经济发展大震荡时期的方法

震卦取象惊雷震天,教导人们要学会戒惧惊恐、反身修德。震上震下,惊雷接连巨响,一幅令人惊恐的画面。在股市暴跌阶段,任何消息都如炸雷一般引起股民恐慌,当2008年金融危机来临之际,即使经营正常

的企业也会惶恐不安,听到负面消息,就会马上关注自己的现金流,关注月度业绩,甚至当日业绩。这是一个企业应对经济发展大震荡时期必然的反应。在这个动荡时期,企业应该如何应对呢?震卦给出了答案,这个答案就是戒惧惊恐,处变不惊,如此大气魄才会获得福庆,彖辞和初九爻都强调了这一点。

震卦初九处在雷声突然响彻云霄之时,虽然戒惧惊恐,却能谈笑自若,这样就会获得吉庆。六二惊慌失措,以致在惊慌逃避中丢失了财物。在经济萧条之际,必然会有暂时的损失,但不要急于弥补,只要坚持下去,就会失而复得。在熊市来临之际,且不可盲目出局,在下一轮经济繁荣时期,你的财富还会回来,出局者一定是实实在在的损失者。六三畏惧超过了初九、六二,因此能够赶紧行动起来,修正自己的行为,这样虽有险最终却无灾咎。九四疑虑重重,雷声把他震到了泥潭之中。这说明身处危险之中,需要沉静来摆脱险境。六五在大震动来临之际,无论是上还是下,都面临危险。这时候唯有谨慎中道,诚信敬畏,才可以保住自己的社稷家园。上六在惊雷面前,显现出极度恐惧,只要提早避险,就不会伤及自身。

199

震卦提醒处在大风险时期,当采取及时的避险措施,切忌莽撞决策,一旦危机过去,一定会有明朗灿烂的未来。

四、艮静修身、止于至善,方可行止自如

——企业进修文化建设的高级课程

艮卦象征两座高山层叠在一起,艮为止,因此艮卦表示抑止私欲的修身过程。老子说:修养的最高境界是“致虚极,守静笃”。修养之道在于及时把握动静,当止则止,当行则行,动静符合时宜,修养之道就会光明。因此,作为企业领导人应当注重修身,这样才能做到行止自如,知行而行,知止而止,做到“动静不失其时”,这样既不会错过时机,也不会投资有误。时止时行则是修身的高级阶段,行止自如,皆服从自然规律。因此,通过艮卦进修,企业文化建设达到新的高度,为企业的平稳发展提供软件支持。

艮卦六爻取象人身部位，非常形象。初六抑止脚趾。初修之人心最漂移，应抑止于未行动之前。企业决策之前当克制自己，戒除虚妄。六二抑止小腿肚，当行而未行。因此企业当修养自己中正的美德这样才能向上拯救九三，做到当行则行。九三取象人的腰胯部位，腰部抑止之困有如脊背肉断裂，危险如烈火熏心。腰部正如企业中层，这个阶层失去了灵活性，整个组织就会失去效率。腰部保持伸缩自如，才符合自然生理规律。企业中层自由灵活才有运行活力。腰最忌讳过猛、过力，也忌讳缺少依靠，更忌讳僵直不动。企业中层也应有足够的自由活动空间，让其适宜活动的范围变大，则是最优制度安排。管理学家讨论集权与分权利弊，争论不休，观艮卦六二、九三爻，其义皆备。

六四抑止住身体运动，处在当止则止，当行则行的位置。只有抑止住了私心杂念，才能做到行止自如。六五处在发号施令的领导地位。领导人的话，会被下属执行，甚至会被放大。因此六五尊位要抑止言语，不要随心所欲地表达观点，更不能妄言妄语。由于领导者所言就是属下执行的尺度，因此，领导人的指示要明确，要符合逻辑，要符合中正原则。如果老总指示总是前后矛盾，下属就不会认真执行命令。上九修养之道得以完成，邪欲得以抑止，仁善得以弘扬，企业至此修完文化建设高级课程。

五、渐卦讲述循序渐进的过程和方法

——企业稳步成长之道

渐卦取象山上有风，有渐渐化俗的含义，因此，渐卦讲解的是渐进之道，对企业来说，就是讲解稳步成长的方法。渐卦彖辞阐述的企业渐进原则有：第一，要取得显要地位，这样前往才会建立功业；第二，渐进要采取正道，走正道可以使企业安定；第三，领导人应具备刚中之德，这样企业才能渐渐地培养美好的德行；第四，要有静止和顺的品格，这样在渐进之路上就不会陷入困穷。企业在树立企业核心价值观和行为规范时，应懂得渐进教化之道，不可操之过急，只要假以时日，一定会产生效果。

中国改革开放走过30年路程,正是一条循序渐进之路。中国文化强调任何事物都要按照自然规律进行,不可拔苗助长,也不容不思进取,这种观点正是《周易》渐卦思想的体现,“摸着石头过河”正是这种文化传统的具体体现。

初六告诫年轻人做事要渐进不躁,企业在渐进之初,应戒除孩童毛躁的缺点,渐进发展。六二渐进到稳固的磐石上。起飞需要一个稳固的起点,这样才可以飞得更高。这说明,企业领导者谦逊沉稳,勤奋努力,就会有好的结果。九三强调渐进要克己、戒燥、持正,这样才可以避免凶险。“进以正”,不能进以邪,这是彖辞对焦燥九三的告诫。六四飞到了树上平柯的地方。树非安全之地,但树上却有平坦可安的地方,六四诠释了企业创造小环境的重要性。虽然渐进到最为凶险的地方,但自己本着温顺谦和的做事态度,得以渐进。九五凭借坚强的毅力,守持刚健中正的德行,终得所愿。上九终于完成渐进过程,飞到了极限的高度。此时社会已经达到“居贤德善俗”,从此,礼仪垂范、社会安宁。

六、归妹讲解失位错位的婚姻状况

——企业员工面对失位错位

归妹卦中间四爻皆失位,初爻和上爻又都无应,因此全卦体现出失位错位之象。归妹与渐卦“进以正”相反,归妹“说以动”,指导行动的是正道,则人们努力工作或学习,就会逐渐进步;如果指导自己行动的是快乐动机,那么大部分人可能就会忙于玩游戏,荒废学业或工作懈怠,当然,学业失败、工作失败,最终也会失去最终的快乐,这也是一种失位错位。员工失位错位,就会有不利出现。

归妹卦初九取象陪嫁少女,具有阳刚治家之才,却地位较低,还要辅助正室料理家务。虽失位,但应守持常道,努力工作。九二错配给不良丈夫。如同有才干的下属遇到了无德无才的上级,虽错位,最佳的行为选择仍是不因上级不良而改变自己的刚中美德,这样的选择才是正确的。六三挖空心思成为正室,有失德之象。企业千万别启用这样的人。九四

错过了佳期,仍在期盼美好的姻缘,属于失位现象。归妹卦唯一力图矫正失位错位的爻象就是九四,避免错配带来的痛苦,可能是长期等待的痛苦。六五爻辞“帝乙归妹”,是说纣王的父亲帝乙把小女嫁给姬昌,有下嫁错位之象。虽错位,但仍能守持妇道,获得吉庆。在现代企业战略联盟中,经常出现许多国际巨头与新兴企业之间的合作,我们经常听到硅谷大企业与中国IT企业成立联合开发公司的新闻报道,错位也可以各取所需,和合发展,这就是企业战略联盟的基础。上六到了夫妇这一天地之道穷极的时候,阴阳难以平衡,必然没有任何好处。可见,即使自己处在失位错位境况,只要自己能够守持正道,就会有吉庆,相反,违背正道,就会有凶险,或一无所获。

七、保持丰大当常常戒惧反省

——大型企业的生存之法

202

《周易》物极必反原理认为,丰大意味着盛极而衰,因此当企业发展到盛极一时,其戒惧程度也应达到极大。什么事情令古人坐卧不安呢?是大地震颤和天狗吃日(即日全食),每当这些事件发生的时候,国君都要反思自己的行为。尤其是日全食发生后,国君或皇帝都要发“罪己诏”,其戒惧之深,可见一斑。丰卦所描述的正是企业发展到丰大壮盛阶段,成为行业领袖时期,而六爻取象则凸显日全食发生的全过程。从卦象爻辞中,我们所感受的戒惧与自省是其他卦象所不及的。

丰卦卦辞告诫我们:太阳转到正午就要侧转,月亮一旦满盈,随之就会亏残。因此,达到丰大就意味着企业将走下坡路。同样当某一个产业走向鼎盛的时候,很快就会夕阳西下,因此,抓住最丰大的时候,创造最辉煌的业绩,才是这个时候应当做的,但同时,也一定要想到企业未来的出路与转型。从屯卦企业创立开始,企业走了六十四卦中的五十三卦,即八分之七的路途才达到鼎盛,但是从丰到未济,还剩下短短的八分之一路途,到时候企业将进入到新的周期循环中。

丰卦吉凶原则与其他卦象的通用原则正好相反:六十四卦的通用原

则是,和应吉庆,不应不利;丰卦是和应有凶,不应则吉。和应必然出现更为丰大的情况,然而丰极必衰,因此,在超大型企业不堪重负的情况下,再加大企业的规模,无疑是往负重累累的骆驼上继续加稻草,必会有一根成为压垮骆驼的稻草。不应则会减弱企业的丰大,谦则长久,这对超大型企业是有利的。战略退出还是战略跟进,这要看企业处在什么地位,不可一概而论。

因此,初九与九四不应,就如同双垄断寡头行业,初九处在上升期,九四处在盛大期,但他们的实力相当,因此二爻皆强调,双方如果势均力敌就会呈现吉庆。六二与六五,如同行业处在如日中天的两个寡头。六二收敛光芒,避免受到行业龙头六五的猜忌,还要充满诚信且大大发挥诚信美德,这样才会与六五共享丰盈盛大的市场。六五同样以谦道招天下英才,继续保持丰大事业。可见,处在盛大之时,谦受益,骄必败。九三与上六正应,相合必然过度丰大。过丰必衰落,因此,六三以折肱自损求无咎,上六丰极自蔽终致凶。

八、行旅在外重在守正、谨慎和安常

——行旅在外的生存哲学

旅卦卦象为山上有间旅舍,意思为旅行在外。全卦讲解的行旅原则是谨小慎微和守持正道。也提出了几点忠告:切忌耍蛮,尤其不要对抗刚强之人;节欲戒贪;切忌冒险。

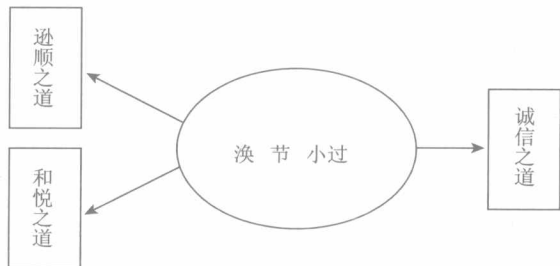
旅卦初六为行旅之初,出门在外容易招人欺负,因此要不卑不亢,志穷会遭到小人欺凌。六二守持中正,虽然行旅在外,却过得安稳。九三行为刚躁,客舍焚毁,童仆跑掉,失去了安全感。而行旅在外最重要的就是安全!九四找回了失去的资财和利斧,这样就可以做些营生和自卫。但没有安适的旅舍可供居住了。六五以射野鸡亡失箭矢取象,说明行旅之人不要计较得失,只有顺承尊者,才能获得福庆。上九行旅居高位,极度狂躁,命运也最凶险。可见,行旅在外,时时怀有戒惧之心,常常大度顺让,才能换来平安吉庆。

	杂卦性质	经济状况	振幅	企业状态描述
井	通达	↑	小、缓	井养人才
革	革除旧故	→	平台	领导变革
鼎	烹饪鼎新	↑	小波峰	政权建设
震	振起	↓	大、速	震动戒惧
艮	静止	→	平台	艮静修身
渐	等待男子礼聘	↑	小、缓	稳步成长
归妹	女子终有依归	↓	小、缓	失位错位
丰	丰大则事多	↑ ↑ ↑	大波峰	丰盛壮大
旅	亲朋寡少	↓ ↓	中、缓	行旅在外

FOUR 第四节 从巽到小过——企业完成第七个大循环

204

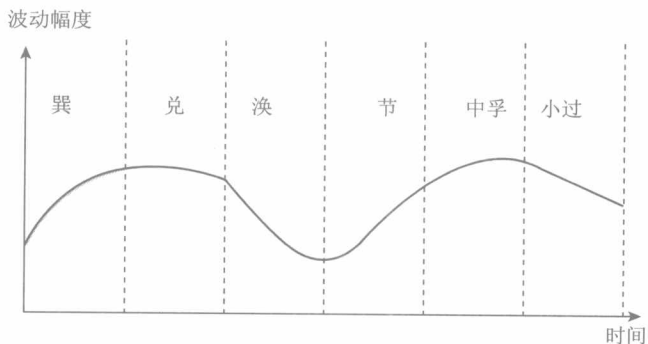
历经巽、兑、涣、节、中孚、小过、既济、未济八卦，企业完成第七个大循环。我们把既济、未济两卦合并单独成一个小节，阐述《周易》生生不息、周期往复的管理理念，作为第五章和第六章的总结。因此，在第七个周期中，我们只讨论从巽到小过六卦。在事业有成（既济卦）之前，安排制度建设卦和诚信卦，说明制度建设和诚信在社会教化过程中的重要作用，以及制度建设的艰巨性和诚信社会构建的持久性。



《周易·序卦》说：“旅行在外没有容纳安居之所，所以要顺从他人才能入住旅舍，所以继之以象征进入的巽卦。进入安居之所才能欢悦，所以继之以象征欢悦的兑卦。内心欢悦然后可以解散其所悦，所以继之以象

征离散的涣卦。事物不可以长久离散,所以继之以象征节以制度的节卦。有所节制就能保持诚信,所以继之以象征诚信的中孚卦。有了诚信必然有所行动,所以继之以小过卦。有超越能力的人必能将事情办成功,所以继之以象征事业有成的既济卦。事物发展是不能穷尽的,所以继之以象征事业未竟的未济卦。六十四卦在生生不息之中结束。”

俗话说“和气生财”,谦逊和顺自然能够增加企业财富。欢悦是享受财富,不会增加财富量。企业处在涣散状态,必然降低市场竞争力,也会使企业实力大大下降。节卦则重在阐述制度带来效率的道理,对企业来说,制度建设是长期过程,但发展到以制度促进发展的阶段则是企业成熟的标志。中孚是企业进行诚信建设阶段,诚信是最有价值的企业精神,会形成真正的核心竞争力,对企业实力的提升至关重要。小过是企业处理小事的过越能力,从卦义看,这是一个宜下不宜上的过程,因此,我们将这个过程看做消耗企业资源的过程。我们将这个过程的经济学含义绘制成下图。



根据序卦绘制的第七个循环波动曲线的示意图

一、巽兑相继,阐述谦逊之道和和悦之道

——企业学习谦逊与和悦

巽卦象征谦逊顺从,如果企业内部出现顺从而为的现象,无疑会大大减少企业运行阻力,减少不必要的冲突和矛盾,增加组织管理效率。阐述

“顺”的卦象有坤卦、随卦、谦卦、巽卦等，但每卦顺德含义是不同的，坤卦是承顺自然规律，顺应规律而为就会成功；随卦的“顺”从于人或“顺”从于道带有主观选择；谦卦的“顺”是卑己修身的方法；巽卦所阐述的顺是组织内部成员的一种服从态度、服从方法和服从原则。

谦逊并不是处处顺从长官意志，“奴性”十足。相反，谦逊是让自己做人更加堂堂正正。初六过度谦逊，以至懦弱狐疑，在执行命令时，不知如何适应，对命令本身也多有不解、曲解之处。因此爻辞鼓励他要学习武人，坚定自己的意志，这样才可以掌握做事情的根本，政事才可以有效率。九二过度谦逊，谦卑到趴在床边，虽然谦逊却没有了诚信。九三刚躁，谦逊都浮在表面，因此屡巽屡败，每每恨惜。这说明，谦逊要发自内心，不可以伪装。

六四最懂得谦逊之道，最终完成使命，建功立业。九五是施行号令者。爻辞称“先庚三日，后庚三日”，意思是变更政令要提前三日，反复叮咛，颁布三日之后，还要贯彻调整。下级越谦逊顺从，他们自主工作的动力越弱，因此上级在发布政令的时候就要越周详，这样就可以弥补顺从的柔弱缺憾。上九谦逊之道已经穷尽，高高在上而过于谦逊，资财和利器皆失，非常凶险。纵观六爻，谦逊之道为守正和守中：居中守中，柔正守正，过于谦逊则矫正。从行政效率看，每个人都朝着中正做事的方向努力，事业必成，这才是巽卦大义。

兑卦为两个湖泽并联在一起，象征和悦。当今最流行的一句话是“态度决定一切”，米卢用快乐方法让中国足球在世界杯上走了一遭。此后，中国足球陷入黑暗之中，你能想象的所有不该发生的事情都发生了，反而更加说明“态度决定一切”是句千真万确的名言。

彖辞说：“用和悦方法治理民众，则民众会忘记劳苦、任劳任怨；民众也会不畏危难，舍生忘死。”“和悦可以让人民相互勉励”，乖乖，连上级的激励政策都可以不要！如此推崇和悦的管理方法，在六十四卦中仅见。

兑卦初九和顺待人。为人刚正谦和，自然吉庆。九二用诚信和悦待人。诚信做人自然获得更多人的信任，这是最可靠的做人方式。六三主动前来讨取欢愉。一副溜须拍马嘴脸，唯上不唯理，以取悦他人换取自己

利益,从而损害第三者利益,这是做人大忌。九四面对小人的取悦,要反复忖度其意,心中不得安宁。只有对恭维献媚有了免疫力,才可以有吉庆。九四反复忖度才能识破小人的抬轿子伎俩,可见克服人性弱点真的很难。九五虽处中正尊位,却中了小人手段,如果与小人一起分享快乐,必然减低自己的诚信。上六引诱他人一起欢悦,自己又能说会道,故应守持正道,以免为谋私利而败坏了组织。可见,兑卦和巽卦一样,只要和悦于正道、中道,就会有吉庆;相反,和悦于歪门邪道,凶险异常。

二、涣卦阐述涣散成难的道理和相应的解救之道

——企业处在涣散时期

鲁迅说“中国人是一盘散沙”,难以富强起来。反观日德,则是内聚力超强的国家,他们都是世界经济大国,实力排在世界第二和第三。散漫的形成源自组织失去了忧患意识。在涣散的企业组织中,每个人都意识不到市场的变幻莫测,上下一团和气,“高高兴兴上班来,平平安安回家去”,久而久之,企业将失去应对危机的能力,因此,涣散本身就是一种静悄悄的危机。企业人心离散,就会造成运作失灵,治理涣散之道就是阐述凝聚人心的手段和道理。

涣卦初六处在涣散之始,应当迅速治理涣散,如同用健壮的快马脱离险境。一块石头投到水中,波纹离散的速度十分惊人,因此治理涣散贵在迅速和治理及时。九二涣散已经成难,应快速奔向所安之处。企业谣言四起,当以公告形式安定人心。六三涣散掉自身的不良习气,有利于凝聚人心。九四提出解散小团体,凝聚成大集体,从而克服涣散。涣散的表现之一是企业内部拉帮结派,争斗不已。因此,解涣之道重在组建大团队,打击小团队,这样涣散可济。九五解除涣散积久带来的病害,又通过财散人聚的方式,凝聚人心。上九涣极必聚,所有的忧患和危惧都离散出去了,企业终于可以齐心协力办大事了。

三、节以制度,大大提升组织运行效率

——企业进行大规模制度建设时期

制度建设是30年来我国出现频率最高的词汇之一。制度经济学认为:不同的制度结构导致不同的组织秩序和经济效率,因此进行适宜的制度安排是提高企业效率的关键。比如,如果一个车间没有段长进行工作监督,那么员工就会集体偷懒怠工,同样,如果企业没有质量监督员,产品就会出现质量问题。是让面包师傅做面包房的老总,还是让营销策划人员做面包房的老总,结果是大不一样的。如果让面包师去监督营销策划师的工作效率,恐怕花多少成本也不会搞清楚,但是让营销策划师监督面包师的工作效率,只需计算一天的收入就可以了。由此可见,制度建设和制度安排是企业能否兴盛的条件之一。不过,节卦只是告诉我们一些制度构建的原则,并不涉及类似“怎样的制度设计是高效率的”这样的话题。

208

节卦彖辞阐述了节以制度的基本原则:第一,制度建设要有明确的目标。第二,制度建设应符合适宜原则。第三,制度设定要符合当位中正原则。政出多门是制度建设的大忌。第四,节卦提出“不伤财不害民”的原则。

节卦初九为制度建设起步期,切忌刚躁,要慎重行事。九二有错失制度建设最佳时机之象。六三刚德已失,有不能节制之象。如果制度不能有效执行,必然带来灾害。六四自觉地遵守制度,这样制度才能得以推行。九五为制度的设立者,制定令百姓感到甘美的政令,百姓必然颂扬当权者,制度也可以顺畅通行。上六为节制之道的终极,过度节制、百姓痛苦不堪,恶法不可持久。这说明,随着环境变化,制度本身也应随之改变,比如,20年后我们继续执行严格的计划生育政策,中国就变成了一个老人国了,恐怕七十岁的老者都要站在工作岗位上,否则社会保险系统就要崩溃。

四、诚信敬畏造就组织和谐与成员幸福

——诚信是企业真正的核心竞争力所在

据研究,幸福指数与人们的收入并不成正比。印度平均收入低于中国,但是印度的国民幸福指数却高于我国;中北美洲相对较贫困,但是那里的民众整天载歌载舞,过得逍遥快乐;生活在纽约、东京地区的人们,连停下来倾听他人问路的时间都没有,过得紧张痛苦。是什么让城市人失去了幸福感?是内心对他人的真诚、对陌生人的信任、对美好世界的崇敬、对自然的畏惧正在悄悄地远离我们现代人。中孚卦正是从诚信之道开始,化解我们内心的焦躁不安,化解现代生活的相互隔阂和陌生,化解那个被私欲遮蔽的屏障。

中孚卦所讲的诚信之道,多是需要常年修养才可以达到,如心胸要广阔,中孚就是中虚之象;做人保持和悦,现代人很难将这一原则保持始终,相反紧张急躁可能是人生常态;诚信到至极,诚信容不得半点虚假,在市场上几乎看不到完全的诚信,商场如战场,凡是买卖行为,皆是博弈做局的过程,诚信只是存在于契约之内。

中孚卦初九处在诚信之初,不要动摇诚信的信念。九二强调诚信双方要相互应和,诚信是双方共有的财富,不可独享。告诫六三诚信之心当去除左右自己心志的私欲,否则诚信就会丧失。只要六四祛除了私党,就会免除咎害。说明诚信要正,不能太偏。九五靠诚信维系天下。诚信天下,天下亦诚信于他,企业领导人如能诚信如此,自然就会构建一个其乐融融的企业。上九说明,诚信贵在真实可靠,不应停留在华丽的辞藻说教上。

209

五、小事不小,事关成败

——企业处理小事之道

小事情不小,大事情不大。只要心胸足够宽广,多大的事情都可以承载,多小的事情都能照应,这是成功者必备的心境和做事方法。《西游

记》讲了这样一个故事：

唐僧师徒四人历经八十劫难，终于取经成功，尚缺最后一难。这时他们来到了通天河，又看到了当年驮他们西渡的老龟。原来这个老龟已经等了他们数年，就是要问一问唐僧是否向佛祖询问它的年寿如何。当老龟再次驮着师徒渡河时，老龟则请教唐僧这个问题，唐僧支支吾吾，没法回答。老龟一气之下，将他们滚翻入水。好在他们皆已成仙，不曾受到伤害，但所携带的经卷却受到损失。

这个故事告诉我们，行大事者往往忽略小情节，结果小情节会损失大事业。因此，学会做好小事情才可以完成大事业，如同一架宇宙飞船，不可以忽略任何一个螺钉的安装，不可忽略任何一件仪器的衔接，在处理这些小事情时，要加倍地仔细，这就是小过卦的管理大义。

小过卦取象飞鸟，取义宜下不宜上。初六逆势高飞，有小人依附权贵之象，不能谦卑自己，乃自取凶险。上六情绪过亢，越飞越高，招致被射杀，亦是自取灭亡。唯有六二和六五处在柔中的地位，同德可以遇合，但过于柔弱难以成就大事情。九三要超越群阴，受到群阴加害。故爻辞告诫要加紧预防，不要自恃刚强，要知道自己的处境最为危险。尽管是小事，不能谨慎戒备，仍可能有凶险。九四通过自减刚强，获得初六的支持（宜下），如果一味前往，必有危险。

	杂卦性质	经济状况	震幅	企业状态描述
巽	顺从隐伏	↑	小、缓	谦虚顺从
兑	欢悦外显	→	小、缓	欢悦之道
涣	离散	↓	小波谷	治理涣散
节	节止于制度	↑	大、缓	节以制度
中孚	诚信	→	大波峰	诚信建设
小过	小有过越	↓	小、缓	处理小事

FIVE 第五节 既济与未济——企业生生不息，周期往复

既济意思是成功渡河,象征大功告成,而未济意思是未能成功渡河,象征事业未竟。既济六爻所显示的,是从既济到未济的过程,物极必反,开始导致成功的因素会变成阻碍发展的因素,因此既济卦有初始吉庆、最终生乱之象。未济六爻所显示的,是从未济转化为既济的过程,通过勤奋努力,事情终会完成。既济与未济,正是万事万物周期往复规律的体现。

既济与未济相互交替,再次展现了企业循环创生、生生不息的动人画面。因此,理解既济、未济两卦之间的辩证关系,就可以深刻理解企业长生的秘诀。《周易》最终以未济结束六十四卦,说明不存在一劳永逸的企业经营模式和产品形态,只有随着经济发展的周期大律不断重生,才会基业长青,这是乾卦大义,是既济、未济大义,也是《周易》六十四卦大义。

《周易》取象,意义深刻,革卦取象虎变和豹变,象征君子在变革时代能够迅速转变观念;鼎卦取象鼎器,说明政权建设需要假以时日;艮卦取象人的身体,象征修身重在克服私欲。既济与未济皆取象小狐狸,则象征事物变化较为迅速,要及时把握,只有准确的调整和明智的决策,才可以在既济时保持住成功,在未济时通过积极的转化促进手段,使成功早日到来。

《周易》大义,以刚居阳位、柔居阴位为得正,阳能乘阴、阴能承阳为有亲比,阴阳相应为正应,六二与九五则中正,如果满足了上述条件,则是达到了“天时地利人和”,事业便有成功的把握,既济卦则是符合上述条件的唯一卦象。但是,尽管既济各爻皆处在中正合应的地位,但未必都吉庆,而是与咎、厉、戒、勿用等吉凶断辞相伴。这里正是《周易》思想的深刻之处:万物皆无永远繁荣昌盛的道理,也无永远不可生发成长之理。

水火都有大用,又都是大患之源。水火不容,但是水火可以相济以成事业,地球上的生命皆是在水火的锤炼中创生与进化的,万物创生与发

展,用水与火来象征最恰当不过。从内外卦上看,既济、未济皆是由水与火组成:既济卦水在火上,火升高水的温度,水降低火的炙热,既可表达食物煮熟,也可以表达破灭火灾,都有既济之象。未济则是火在水上,火炎上水润下,水与火的用处难以和合在一起,既不能煮熟食物,也不能扑灭火焰,有未济之象。

既济之后当思,如何将成功保持得长久。经济是周期运行的,当经济周期发展到繁荣(既济)时,那些效率低、能耗高、污染大的柔弱企业也会赚足利润,当2002年到2007年房地产业拉高中国经济增长时,许多乡镇小企业也架起了高炉,炼起了钢铁,许多成本高、设备陈旧的水泥厂也突然起死回生;然而,最终这只是周期现象的一景,接下来发生的是,房地产业发展停滞不前,甚至陷入衰退,不仅柔弱的小企业会倒闭,那些优质的房地产企业也会在严冬中艰难度日。未济之时,企业要勤奋努力,挣脱危险,及时调整战略,争取占到一个适宜有利的地位,这样就可以从未济走向既济。

既济卦始终提示企业别走向“初吉终乱”的下场,因此戒慎是既济的主导思想和手段。初九取象拖住前行的车轮和渡河的小狐狸沾湿尾巴,有两层含义:一是既济之初,仍然行难,二是既济之初当戒慎守成,千万不要轻举妄动,慢慢前进才没有灾害。车轮快速转动起来,将它拖住慢行是很困难的,但高速行驶的马车会发生人仰马翻的惨剧。这是为什么经济政策总是逆对经济形势,而不是快马加鞭的原因。六二守持中正,取象车幔丢失,这时候不要寻找,此爻有不要前行和当行则行双重含义。在成功之时,要修补战略中的漏洞,不要急于冒进。九三取象武丁攻打鬼方,这场战争打了三年才胜。又告诫“小人勿用”。告诫当既济达到繁盛之时,重要的是治理好内部,而不是对外兴师征伐。如果内部用人不当,外部大举投资,那么在萧条来临的时候,企业终会陷入危机之中。因为祸乱始于用人不当和投资不当,而不是经济萧条!

既济的好景不长,发展到六四,就现出了未济的阴霾,经济发展已经进入到危机四伏的阶段,内心的疑惧终会成为现实,爻辞告诫“终日戒”,可见戒惧之甚!九五纣王已达终乱,六二文王处在初吉,皆是“天时”使

然。既济将终,唯有艰难俭朴为中正之道。上六既济终极,物极必反,取象小狐渡河淹没头顶,说明那些不知戒惧的投机企业终会消失在经济萧条的巨浪之中。

未济卦爻辞的特点是,初六至九四皆言“贞”,体现出在未济之时,坚持在正道上行进的重要性,而六五与上九皆言“孚”,说明诚信是确保走向既济的必要条件。如果将既济看作经济周期始于经济繁荣止于衰退,那么未济则始于危机止于复苏,既济与未济恰恰构成完整的经济周期运行曲线。依次完成繁荣、危机、衰退和复苏四个阶段。如此循环下去,则成为永远持续波动的经济周期变化大律。至少,自1825年英国发生经济危机以来,我们经历过的经济体系一直按照这个规律演变着,从未发生改变。

未济初六取象小狐狸渡河沾湿了尾巴,柔弱且不知深浅,贸然前进,必有咎害。因此,处在未济之初,柔弱的初六不可能完成渡河的任务。九二则像被人拖住的轮子,艰难前行,在经济不好的时候要坚持下去,往往在经济危机中挺过来的企业,便成为下一轮经济繁荣的领头羊。六三告诫未济之时不应贸然前往,以避风险。九四终于出现了既济的前兆,征伐鬼方终于取得成功。在向既济转化的转折点上,六五要有柔中的性格、光明的内心和坚守正道的意志,满怀诚信,终会取得成功。上九为未济至极,当为既济之始,如果享乐过度、缺乏戒慎,终会有遗憾。

世界历史走到今天,大国兴衰,依次转移;中国五千年历史,治乱交替变化,难道是《周易》大律的体现吗?我们不想对未来下一个带有宿命论色彩的结论。但是《周易》大义,我们应当牢记:处在既济时应戒惧、敬畏和固守正道,处在未济时应坚持、诚信和内心充满光明,这样,中华民族就会避免大起大落,就会走得平坦向上,就会有大贡献于世界。

附录一 六十四卦管理释义与基本占断表

今本卦序	管理基本释义	六十四卦六爻基本占断					
		初爻	二爻	三爻	四爻	五爻	上爻
乾	健行有为	潜修勿用	初显才华	戒惧避祸	进退有节	大吉大利	亢奋悔恨
坤	柔顺有成	防微杜渐	恭敬守义	隐舍才华	防灾避祸	居下大吉	交战大凶
屯	艰难创业	建构组织	长期奋斗	舍弃机会	前往吉利	恩泽下属	困顿忧惧
蒙	蒙教养正	发蒙勿进	包容家和	娶女不利	蒙昧困顿	谦卑好学	敲击顿悟
需	需待和合	远险守常	谨防闲言	谨慎恭敬	听劝免祸	中正吉庆	敬客终吉
讼	讼争无功	不可争讼	讼败归隐	安分守己	改变争讼	中正大吉	胜讼亦失
师	征伐聚众	严明军纪	激励使命	战败大凶	以退为进	谨慎选帅	勿用小人
比	亲比合作	诚信无灾	内部亲比	亲比小人	亲比贤明	广泛亲比	后来者凶
小畜	财富初蓄	坚持正道	携手正道	夫妻反目	诚信除患	共享财富	前往有凶
履	礼仪规范	素位而行	中正吉庆	躁动有凶	戒惧吉庆	防止武断	考察得失
泰	盛世通泰	出征吉庆	保有通泰	隐伏否塞	切忌妄动	如愿以偿	泰极否来
否	衰世否塞	守正吉亨	包容顺承	包容蒙羞	天命治否	休止否塞	否极泰来
同人	与人和同	广泛和同	和同亲朋	三年不争	勿攻吉庆	和同终成	和同无悔
大有	富有盛大	谨慎交往	大富无灾	小人有害	切忌过盛	诚信威严	天佑大吉
谦	谦卑有益	君子谦吉	名人谦吉	功臣谦吉	谦美有利	谦君有利	谦极有利
豫	沉溺有难	自鸣得意	中正耿介	献媚有悔	大获所有	正道防疾	沉溺有灾
随	追从正	追随正道	因小失大	安居守正	物欲致凶	追随美德	无所追随
蛊	治理积弊	有险终吉	治蛊用柔	刚过有悔	纵蛊悔恨	治蛊有成	功成身退
临	领导有方	正道感应	中道感应	巧言管理	亲临管理	智慧管理	敦厚管理
观	观察反省	谨防幼稚	谨防偏见	进退反省	观察国情	反省治国	观察民生
噬嗑	除恶去奸	惩罚初犯	中正用刑	制服刁顽	刚正执法	礼刑齐用	罪大恶极
贲	文饰原则	贫贱不移	文附于质	永守正道	文质相配	文饰简朴	朴实无华
剥	剥蚀阳刚	剥蚀基层	剥蚀骨干	远离小人	剥蚀大凶	改过自新	硕果仅存
复	孕育复兴	复兴大吉	择善而从	改错免灾	慎独中道	敦厚无悔	迷途大凶

续表

今本卦序	管理基本释义	六十四卦六爻基本占断					
		初爻	二爻	三爻	四爻	五爻	上爻
无妄	戒除虚妄	无妄吉庆	无妄获利	无妄之灾	守正无咎	无妄自愈	前行有凶
大畜	蓄养人才	停止有利	不能前行	苦练本领	止恶大吉	清除恶根	前程亨通
颐	颐养品性	贪羨有险	前往有凶	十年勿用	求养吉庆	安居守正	虽险终吉
大过	拯救危难	诚信免凶	无所不利	栋弯大凶	栋隆吉庆	无灾无咎	灭顶之灾
坎	化险为夷	深陷凶险	小得即安	不可作为	诚信求援	铲除险源	凶险难解
离	相辅相依	恭敬免咎	中正大吉	错失有凶	张狂易亡	戒惧有吉	铲除异己
咸	上下感应	宜静戒动	躁凶安吉	盲从悔恨	守正吉庆	节欲守正	虚情假意
恒	基业长青	冒进有凶	悔恨消亡	遭受羞辱	未有收获	女吉男凶	无恒必凶
遁	战略退出	后遁者险	中正守家	贪者勿遁	欣然隐遁	功成身退	飞遁有利
大壮	强壮易折	诚信勿动	守正吉庆	用壮易伤	守正吉庆	壮衰无悔	壮衰勿用
晋	晋升守正	晋升受挫	中正福报	赢取大众	晋升不正	先失后得	守正无咎
明夷	君子受难	君子隐遁	自救脱险	戒急守正	弃暗投明	隐蔽自己	昏君灭亡
家人	家族和谐	提前防范	柔顺谦逊	宁严勿宽	富贵大吉	和睦吉庆	诚信威严
睽	乖违狐疑	失而复得	合遇上级	始难终合	诚信交合	信任宗族	解除狐疑
蹇	艰难险阻	遇险知止	为国突险	以退为进	合众克险	得助救险	回助吉庆
解	除奸解难	解缓无灾	中直吉庆	自找灾祸	摆脱纠缠	罢黜小人	消灭恶人
损	减损有节	酌损自己	守正益上	阴阳平衡	减损缺点	受益大吉	利他无咎
益	增益有为	受益有为	受益守正	解救凶险	有利迁移	诚信天下	受到攻击
夬	清除君侧	躁动伤己	戒备森严	周旋无咎	独往受伤	决除小人	难逃厄运
姤	避免诱惑	正吉往凶	管控小人	有险无凶	争执有凶	求助贤才	有吝无灾
萃	群体相聚	诚信前往	中道相聚	感伤无益	大吉无咎	守正悔亡	忧惧反省
升	虚升膨胀	顺势上升	诚信免祸	虚妄升高	诚信保吉	阶跃上升	昏暗上升
困	陷入困境	坐困隐遁	敬畏解困	行困大凶	得助善终	困于尊位	谋定后行
井	修身养贤	节欲初修	养正人才	发现人才	坚固纲常	仁德楷模	大吉大利
革	领导变革	切忌刚躁	择机变革	取信于民	旧命革除	取得成就	守正吉庆
鼎	稳固政权	吐故纳新	杜绝偏私	初塞终吉	折足有凶	稳定大局	大吉大利
震	谨慎戒惧	戒惧得吉	紧急避险	警觉免灾	惊慌有险	谨慎无失	惶恐有凶
艮	至于至善	止欲免灾	当行则行	当行未行	当止则止	切忌妄言	敦厚大吉

续表

今本卦序	管理基 本释义	六十四卦六爻基本占断					
		初爻	二爻	三爻	四爻	五爻	上爻
渐	稳步成长	小有中伤	中正吉庆	过失有凶	处危求安	中正吉庆	礼仪垂范
归妹	失当错位	以偏助正	谨守纲常	切忌失当	错过佳期	谦己吉庆	无所利益
丰	丰大防衰	均衡利往	展示诚信	屈己免祸	和合吉庆	大福大吉	自蔽有凶
旅	商旅平安	志穷致灾	中正无灾	人财两失	暂时平安	小失大得	刚躁有凶
巽	谦逊和顺	医治懦弱	谦卑吉庆	谦逊心诚	谦恭悔亡	始难终通	守正亦凶
兑	和悦治理	和悦待人	诚信吉庆	巧言令色	固正喜庆	诚信剥蚀	诱惑他人
涣	治理涣散	尽快治涣	寻找依靠	去私改过	解散朋党	财散人聚	解散忧惧
节	节以制度	慎行守正	错失时机	反省免灾	安然节制	和悦节制	切忌苦节
中孚	诚信中道	安守诚信	内心诚信	无常有凶	忠诚无咎	诚信天下	诚信缺失
小过	做好小事	逆势有凶	切忌僭越	群阴加害	守正勿用	寻求相助	高亢罹难
既济	事业初成	谨慎守成	难以前行	艰难取胜	整日戒惧	诚信获福	走向未济
未济	事业未竟	不可逞强	守正终庆	绝处逢生	守正终吉	光明诚信	走向既济

附录二 《周易》卦爻辞

上 经

第一卦 乾 乾为天 乾上乾下

乾，元、亨、利、贞。

初九：潜龙勿用。

九二：见龙再田，利见大人。

九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。

九四：或跃在渊，无咎。

九五：飞龙在天，利见大人。

上九：亢龙有悔。

用九：见群龙无首，吉。

217

第二卦 坤 坤为地 坤上坤下

坤，元亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主。利西南得朋，东北丧朋，安贞吉。

初六：履霜，坚冰至。

六二：直方大，不习无不利。

六三：含章可贞，或从王事，无成有终。

六四：括囊；无咎无誉。

六五：黄裳，元吉。

上六：龙战于野，其血玄黄。

用六：利永贞。

第三卦 屯 水雷屯 坎上震下

屯，元、亨、利、贞，勿用有攸往，利建侯。

初九：磐桓，利居贞，利建侯。

六二：屯如遭如，乘马班如，匪寇婚媾。女子贞不字，十年乃字。

六三：即鹿无虞，惟入于林中，君子几，不如舍，往吝。

六四：乘马班如，求婚媾，往吉，无不利。

九五：屯其膏，小贞吉，大贞凶。

上六：乘马班如，泣血涟如。

第四卦 蒙 山水蒙 艮上坎下

蒙，亨。匪我求童蒙，童蒙求我。初筮告，再三渎，渎则不告。利贞。

初六：发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往，吝。

九二：包蒙吉；纳妇吉，子克家。

六三：勿用取女。见金夫，不有躬，无攸利。

六四：困蒙，吝。

六五：童蒙，吉。

上九：击蒙，不利为寇，利御寇。

第五卦 需 水天需 坎上乾下

需，有孚，光亨，贞吉。利涉大川。

初九：需于郊，利用恒，无咎。

九二：需于沙，小有言，终吉。

九三：需于泥，致寇至。

六四：需于血，出自穴。

九五：需于酒食，贞吉。

上六：入于穴，有不速之客三人来，敬之，终吉。

第六卦 讼 天水讼 乾上坎下

讼，有孚，窒惕，中吉，终凶。利见大人，不利涉大川。

初六：不永所事，小有言，终吉。

九二：不克讼，归而逋，其邑人三百户，无眚。

六三：食旧德，贞厉，终吉。或从王事，无成。

九四：不克讼，复即命渝，安贞吉。

九五：讼，元吉。

上九：或锡鞶带，终朝三褫之。

第七卦 师 地水师 坤上坎下

师，贞，丈人吉，无咎。

初六：师出以律，否臧凶。

九二：在师中，吉，无咎，王三锡命。

六三：师或舆尸，凶。

六四：师左次，无咎。

六五：田有禽，利执言，无咎。长子帅师，弟子舆尸，贞凶。

上六：大君有命，开国承家，小人勿用。

第八卦 比 水地比 坎上坤下

比，吉，原筮，元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。

初六：有孚，比之，无咎。有孚，盈缶，终来有它，吉。

六二：比之自内，贞吉。

六三：比之匪人。

六四：外比之，贞吉。

九五：显比。王用三驱，失前禽，邑人不诫，吉。

上六：比之无首，凶。

第九卦 小畜 风天小畜 巽上乾下

小畜，亨。密云不雨，自我西郊。

初九：复自道，何其咎？吉。

九二：牵复，吉。

九三：舆说辐，夫妻反目。

六四：有孚，血去惕出，无咎。

九五：有孚挛如，富以其邻。

上九：既雨既处，尚德载。妇贞厉。月几望，君子征凶。

第十卦 履 天泽履 乾上兑下

履，履虎尾，不咥人，亨。

初九：素履往，无咎。

九二：履道坦坦，幽人贞吉。

六三：眇能视，跛能履。履虎尾，咥人，凶。武人为于大君。

九四：履虎尾，愬愬，终吉。

九五：夬履，贞厉。

上九：视履考祥，其旋元吉。

第十一卦 泰 地天泰 坤上乾下

泰，小往大来，吉亨。

初九：拔茅茹，以其汇，征吉。

九二：包荒，用冯河，不遐遗，朋亡，得尚于中行。

九三：无平不陂，无往不复。艰贞无咎。勿恤其孚，于食有福。

六四：翩翩。不富以其邻，不戒以孚。

六五：帝乙归妹，以祉元吉。

上六：城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。

第十二卦 否 天地否 乾上坤下

否，否之匪人，不利君子贞，大往小来。

初六：拔茅茹，以其汇，贞，吉亨。

六二：包承。小人吉，大人否，亨。

六三：包羞。

九四：有命，无咎，畴离祉。

九五：休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。

上九：倾否，先否后喜。

第十三卦 同人 天火同人 乾上离下

221

同人，同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。

初九：同人于门，无咎。

六二：同人于宗，吝。

九三：伏戎于莽，升其高陵，三岁不兴。

九四：乘其墉，弗克攻，吉。

九五：同人，先号咷而后笑。大师克相遇。

上九：同人于郊，无悔。

第十四卦 大有 火天大有 离上乾下

大有，元亨。

初九：无交害，匪咎，艰则无咎。

九二：大车以载，有攸往，无咎。

九三：公用亨于天子，小人弗克。

九四：匪其彭，无咎。

六五：厥孚交如，威如，吉。

上九：自天佑之，吉无不利。

第十五卦 谦 地山谦 坤上艮下

谦，亨，君子有终。

初六：谦谦君子，用涉大川，吉。

六二：鸣谦，贞吉。

九三：劳谦君子，有终吉。

六四：无不利，撝谦。

六五：不富以其邻，利用侵伐，无不利。

上六：鸣谦，利用行师，征邑国。

第十六卦 豫 雷地豫 震上坤下

豫，利建侯行师。

初六：鸣豫，凶。

六二：介于石，不终日，贞吉。

六三：盱豫悔，迟有悔。

九四：由豫，大有得，勿疑，朋盍簪。

六五：贞疾，恒不死。

上六：冥豫，成有渝，无咎。

第十七卦 随 泽雷随 兑上震下

随，元、亨、利、贞，无咎。

初九：官有渝，贞吉，出门交有功。

六二：系小子，失丈夫。
 六三：系丈夫，失小子。随有求，得，利居贞。
 九四：随有获，贞凶。有孚在道，以明，何咎？
 九五：孚于嘉，吉。
 上六：拘系之，乃从维之。王用亨于西山。

第十八卦 蛊 山风蛊 艮上巽下

蛊，元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。
 初六：干父之蛊，有子，考无咎，厉终吉。
 九二：干母之蛊，不可贞。
 九三：干父之蛊，小有悔，无大咎。
 六四：裕父之蛊，往见吝。
 六五：干父之蛊，用誉。
 上九：不事王侯，高尚其事。

223

第十九卦 临 地泽临 坤上兑下

临，元、亨、利、贞。至于八月有凶。
 初九：咸临，贞吉。
 九二：咸临，吉无不利。
 六三：甘临，无攸利。既忧之，无咎。
 六四：至临，无咎。
 六五：知临，大君之宜，吉。
 上六：敦临，吉无咎。

第二十卦 观 风地观 巽上坤下

观，盥而不荐，有孚颙若。

初六：童观，小人无咎，君子吝。

六二：窥观，利女贞。

六三：观我生，进退。

六四：观国之光，利用宾于王。

九五：观我生，君子无咎。

上九：观其生，君子无咎。

第二十一卦 噬嗑 火雷噬嗑 离上震下

噬嗑，亨。利用狱。

初九：履校灭趾，无咎。

六二：噬肤灭鼻，无咎。

六三：噬腊肉，遇毒，小吝，无咎。

九四：噬干肺，得金矢，利艰贞，吉。

六五：噬干肉，得黄金，贞厉，无咎。

上九：何校灭耳，凶。

第二十二卦 贲 山火贲 艮上离下

贲，亨。小利有攸往。

初九：贲其趾，舍车而徒。

六二：贲其须。

九三：贲如濡如，永贞吉。

六四：贲如皤如，白马翰如，匪寇婚媾。

六五：贲于丘园，束帛戔戔，吝，终吉。

上九：白贲，无咎。

第二十三卦 剥 山地剥 艮上坤下

剥，不利有攸往。

初六：剥床以足，蔑，贞凶。

六二：剥床以辨，蔑，贞凶。

六三：剥之，无咎。

六四：剥床以肤，凶。

六五：贯鱼，以宫人宠，无不利。

上九：硕果不食，君子得舆，小人剥庐。

第二十四卦 复 地雷复 坤上震下

复，亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。

初九：不远复，无祇悔，元吉。

六二：休复，吉。

六三：频复，厉无咎。

六四：中行独复。

六五：敦复，无悔。

上六：迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败。以其国君凶，至于十年不克征。

第二十五卦 无妄 天雷无妄 乾上震下

无妄，元、亨、利、贞。其匪正有眚，不利有攸往。

初九：无妄，往吉。

六二：不耕获，不菑畲，则利有攸往。

六三：无妄之灾，或系之牛，行人之得，邑人之灾。

九四：可贞，无咎。

九五：无妄之疾，勿药有喜。

上九：无妄，行有眚，无攸利。

第二十六卦 大畜 山天大畜 艮上乾下

大畜，利贞，不家食，吉，利涉大川。

初九：有厉，利已。

九二：舆说辐。

九三：良马逐，利艰贞，日闲舆卫，利有攸往。

六四：童豕之牯，元吉。

六五：豶豕之牙，吉。

上九：何天之衢，亨。

第二十七卦 颐 山雷颐 艮上震下

颐，贞吉。观颐，自求口实。

初九：舍尔灵龟，观我朵颐，凶。

六二：颠颐，拂经，于丘颐，征凶。

六三：拂颐，贞凶。十年勿用，无攸利。

六四：颠颐，吉。虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。

六五：拂经，居贞吉，不可涉大川。

上九：由颐，厉吉，利涉大川。

第二十八卦 大过 泽风大过 兑上巽下

大过，栋桡，利有攸往，亨。

初六：藉用白茅，无咎。

九二：枯杨生稊，老夫得其女妻，无不利。

九三：栋桡，凶。

九四：栋隆，吉。有它，吝。

九五：枯杨生华，老妇得士夫，无咎无誉。

上六：过涉灭顶，凶，无咎。

第二十九卦 坎 坎为水 坎上坎下

习坎，有孚，维心亨，行有尚。

初六：习坎，入于坎窞，凶。

九二：坎有险，求小得。

六三：来之坎坎，险且枕，入于坎窞，勿用。

六四：樽酒簋贰，用缶，纳约自牖，终无咎。

九五：坎不盈，祗既平，无咎。

上六：系用徽纆，置于丛棘，三岁不得，凶。

第三十卦 离 离为火 离上离下

227

离，利贞，亨。畜牝牛，吉。

初九：履错然，敬之，无咎。

六二：黄离，元吉。

九三：日昃之离，不鼓缶而歌，则大耋之嗟，凶。

九四：突如其来如，焚如，死如，弃如。

六五：出涕沱若，戚嗟若，吉。

上九：王用出征，有嘉，折首，获其匪丑，无咎。

下 经

第三十一卦 咸 泽山咸 兑上艮下

咸，亨，利贞，取女吉。

初六：咸其拇。

六二：咸其腓，凶，居吉。

九三：咸其股，执其随，往吝。

九四：贞吉，悔亡。憧憧往来，朋从尔思。

九五：咸其脢，无悔。

上六：咸其辅、颊、舌。

第三十二卦 恒 雷风恒 震上巽下

恒，亨，无咎，利贞，利有攸往。

初六：浚恒，贞凶，无攸利。

九二：悔亡。

九三：不恒其德，或承之羞，贞吝。

九四：田无禽。

六五：恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。

上六：振恒，凶。

第三十三卦 遁 天山遁 乾上艮下

遁，亨，小利贞。

初六：遁尾，厉，勿用有攸往。

六二：执之用黄牛之革，莫之胜说。

九三：系遁，有疾厉，畜臣妾，吉。

九四：好遁，君子吉，小人否。

九五：嘉遁，贞吉。

上九：肥遁，无不利。

第三十四卦 大壮 雷天大壮 震上乾下

大壮，利贞。

初九：壮于趾，征凶，有孚。

九二：贞吉。

九三：小人用壮，君子用罔，贞厉。羝羊触藩，羸其角。

九四：贞吉，悔亡，藩决不羸，壮于大舆之輹。

六五：丧羊于易，无悔。

上六：羝羊触藩，不能退，不能遂，无攸利，艰则吉。

第三十五卦 晋 火地晋 离上坤下

晋，康侯用锡马蕃庶，昼日三接。

初六：晋如摧如，贞吉。罔孚，裕，无咎。

六二：晋如愁如，贞吉。受兹介福，于其王母。

六三：众允，悔亡。

九四：晋如鼫鼠，贞厉。

六五：悔亡，失得勿恤，往吉，无不利。

上九：晋其角，维用伐邑。厉吉无咎，贞吝。

第三十六卦 明夷 地火明夷 坤上离下

明夷，利艰贞。

初九：明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食，有攸往，主人有言。

六二：明夷，夷于左股，用拯马壮，吉。

九三：明夷于南狩，得其大首，不可疾，贞。

六四：入于左腹，获明夷之心，出于门庭。

六五：箕子之明夷，利贞。

上六：不明晦，初登于天，后入于地。

第三十七卦 家人 风火家人 巽上离下

家人，利女贞。

初九：闲有家，悔亡。

六二：无攸遂，在中馈，贞吉。

九三：家人嗃嗃，悔厉，吉；妇子嘻嘻，终吝。

六四：富家，大吉。

九五：王假有家，勿恤，吉。

上九：有孚威如，终吉。

第三十八卦 睽 火泽睽 离上兑下

睽，小事吉。

初九：悔亡。丧马勿逐，自复。见恶人，无咎。

九二：遇主于巷，无咎。

六三：见舆曳，其牛掣，其人天且劓，无初有终。

九四：睽孤，遇元夫，交孚，厉无咎。

六五：悔亡，厥宗噬肤，往，何咎？

上九：睽孤，见豕负涂，载鬼一车，先张之弧，后说之弧，匪寇婚媾，往，遇雨则吉。

第三十九卦 蹇 水山蹇 坎上艮下

蹇，利西南，不利东北。利见大人，贞吉。

初六：往蹇，来誉。

六二：王臣蹇蹇，匪躬之故。

九三：往蹇，来反。

六四：往蹇，来连。

九五：大蹇，朋来。

上六：往蹇，来硕，吉，利见大人。

第四十卦 解 雷水解 震上坎下

解，利西南，无所往，其来复，吉。有攸往，夙吉。

初六：无咎。

九二：田获三狐，得黄矢，贞吉。

六三：负且乘，致寇至，贞吝。

九四：解而拇，朋至斯孚。

六五：君子维有解，吉。有孚于小人。

上六：公用射隼于高墉之上，获之，无不利。

第四十一卦 损 山泽损 艮上兑下

231

损，有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用享。

初九：已事遄往，无咎，酌损之。

九二：利贞，征凶，弗损，益之。

六三：三人行则损一人；一人行则得其友。

六四：损其疾，使遄有喜，无咎。

六五：或益之，十朋之龟，弗克违，元吉。

上九：弗损，益之，无咎，贞吉，利有攸往，得臣无家。

第四十二卦 益 风雷益 巽上震下

益，利有攸往，利涉大川。

初九：利用为大作，元吉，无咎。

六二：或益之，十朋之龟，弗克违，永贞吉。王用享于帝，吉。

六三：益之，用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。

六四：中行，告公从，利用为依迁国。

九五：有孚惠心，勿问元吉。有孚，惠我德。

上九：莫益之，或击之，立心勿恒，凶。

第四十三卦 夬 泽天夬 兑上乾下

夬，扬于王庭，孚号有厉。告自邑，不利即戎。利有攸往。

初九：壮于前趾，往不胜，为咎。

九二：惕号，莫夜有戎，勿恤。

九三：壮于頄，有凶。君子夬夬，独行遇雨，若濡有愠，无咎。

九四：臀无肤，其行次且。牵羊悔亡，闻言不信。

九五：苋陆夬夬，中行无咎。

上六：无号，终有凶。

第四十四卦 姤 天风姤 乾上巽下

姤，女壮，勿用取女。

初六：系于金柅，贞吉，有攸往，见凶，羸豕孚蹢躅。

九二：包有鱼，无咎，不利宾。

九三：臀无肤，其行次且，厉，无大咎。

九四：包无鱼，起凶。

九五：以杞包瓜，含章。有陨自天。

上九：姤其角，吝，无咎。

第四十五卦 萃 泽地萃 兑上坤下

萃，亨。王假有庙，利见大人，亨，利贞。用大牲吉，利有攸往。

初六：有孚不终，乃乱乃萃。若号，一握为笑，勿恤，往无咎。

六二：引吉，无咎，孚乃利用禴。

六三：萃如嗟如，无攸利。往无咎，小吝。

九四：大吉，无咎。

九五：萃有位，无咎，匪孚。元永贞，悔亡。

上六：赍咨涕洟，无咎。

第四十六卦 升 地风升 坤上巽下

升，元亨，用见大人，勿恤，南征吉。

初六：允升，大吉。

九二：孚乃利用禴，无咎。

九三：升虚邑。

六四：王用亨于岐山，吉，无咎。

六五：贞吉，升阶。

上六：冥升，利于不息之贞。

233

第四十七卦 困 泽水困 兑上坎下

困，亨，贞，大人吉，无咎，有言不信。

初六：臀困于株木，入于幽谷，三岁不覿。

九二：困于酒食，朱紱方来，利用亨祀，征凶，无咎。

六三：困于石，据于蒺藜，入于其宫，不见其妻，凶。

九四：来徐徐，困于金车。吝，有终。

九五：劓刖，困于赤紱，乃徐有说，利用祭祀。

上六：困于葛藟，于臲臲，曰动悔、有悔，征吉。

第四十八卦 井 水风井 坎上巽下

井，改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

初六：井泥不食，旧井无禽。

九二：井谷射鲋，瓮敝漏。

九三：井渫不食，为我心恻，可用汲。王明，并受其福。

六四：井甃，无咎。

九五：井冽，寒泉食。

上六：井收勿幕，有孚无吉。

第四十九卦 革 泽火革 兑上离下

革，己日乃孚，元、亨、利、贞，悔亡。

初九：巩用黄牛之革。

六二：己日乃革之，征吉，无咎。

九三：征凶，贞厉，革言三就，有孚。

九四：悔亡，有孚，改命，吉。

九五：大人虎变，未占有孚。

上六：君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。

第五十卦 鼎 火风鼎 离上巽下

鼎，元吉，亨。

初六：鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。

九二：鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。

九三：鼎耳革，其行塞，雉膏不食。方雨亏悔，终吉。

九四：鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。

六五：鼎黄耳，金铉，利贞。

上九：鼎玉铉，大吉，无不利。

第五十一卦 震 震为雷 震上震下

震，亨。震来虩虩，笑言哑哑。震惊百里，不丧匕鬯。

初九：震来虩虩，后笑言哑哑，吉。

六二：震来厉，亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。

六三：震苏苏，震行无眚。

九四：震遂泥。

六五：震往来厉，亿无丧，有事。

上六：震索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎。婚媾有言。

第五十二卦 艮 艮为山 艮上艮下

艮，艮其背，不获其身，行其庭，不见其人，无咎。

初六：艮其趾，无咎，利永贞。

六二：艮其腓，不拯其随，其心不快。

九三：艮其限，列其夤，厉薰心。

六四：艮其身，无咎。

六五：艮其辅，言有序，悔亡。

上九：敦艮，吉。

第五十三卦 渐 风山渐 巽上艮下

渐，女归吉，利贞。

初六：鸿渐于干，小子厉，有言，无咎。

六二：鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。

九三：鸿渐于陆。夫征不复，妇孕不育，凶。利御寇。

六四：鸿渐于木，或得其桷，无咎。

九五：鸿渐于陵。妇三岁不孕，终莫之胜，吉。

上九：鸿渐于陆。其羽可用为仪，吉。

第五十四卦 归妹 雷泽归妹 震上兑下

归妹，征凶，无攸利。

初九：归妹以娣，跛能履，征吉。

九二：眇能视，利幽人之贞。

六三：归妹以须，反归以娣。

九四：归妹愆期，迟归有时。

六五：帝乙归妹，其君之袂，不如其娣之袂良。月几望，吉。

上六：女承筐，无实；士刲羊，无血。无攸利。

第五十五卦 丰 雷火丰 震上离下

丰，亨，王假之。勿忧，宜日中。

初九：遇其配主，虽旬无咎，往有尚。

六二：丰其蔀，日中见斗。往得疑疾，有孚发若，吉。

九三：丰其沛，日中见沫。折其右肱，无咎。

九四：丰其蔀，日中见斗。遇其夷主，吉。

六五：来章有庆誉，吉。

上六：丰其屋，蔀其家，窥其户，阒其无人。三岁不覿，凶。

五十六卦 旅 火山旅 离上艮下

旅，小亨，旅贞吉。

初六：旅琐琐，斯其所取灾。

六二：旅即次，怀其资，得童仆贞。

九三：旅焚其次，丧其童仆贞，厉。

九四：旅于处，得其资斧，我心不快。

六五：射雉一矢亡，终以誉命。

上九：鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。

第五十七卦 巽 巽为风 巽上巽下

巽，小亨，利有攸往。利见大人。

初六：进退，利武人之贞。

九二：巽在床下。用史巫纷若，吉，无咎。

九三：频巽，吝。

六四：悔亡，田获三品。

九五：贞吉，悔亡，无不利。无初有终，先庚三日，后庚三日，吉。

上九：巽在床下，丧其资斧，贞凶。

第五十八卦 兑 兑为泽 兑上兑下

兑，亨，利贞。

初九：和兑，吉。

九二：孚兑，吉，悔亡。

六三：来兑，凶。

九四：商兑，未宁，介疾有喜。

九五：孚于剥，有厉。

上六：引兑。

第五十九卦 涣 风水涣 巽上坎下

涣，亨。王假有庙，利涉大川，利贞。

初六：用拯马壮，吉。

九二：涣奔其机，悔亡。

六三：涣其躬，无悔。

六四：渙其群，元吉。渙有丘，匪夷所思。

九五：渙汗其大号，渙王居，无咎。

上九：渙其血去逖出，无咎。

第六十卦 节 水泽节 坎上兑下

节，亨。苦节不可贞。

初九：不出户庭，无咎。

九二：不出门庭，凶。

六三：不节若，则嗟若，无咎。

六四：安节，亨。

九五：甘节，吉，往有尚。

上六：苦节，贞凶，悔亡。

第六十一卦 中孚 风泽中孚 巽上兑下

中孚，豚鱼吉，利涉大川，利贞。

初九：虞吉，有它不燕。

九二：鸣鹤在阴，其子和之。我有好爵，吾与尔靡之。

六三：得敌，或鼓或罢，或泣或歌。

六四：月几望，马匹亡，无咎。

九五：有孚挛如，无咎。

上九：翰音登于天，贞凶。

第六十二卦 小过 雷山小过 震上艮下

小过，亨，利贞，可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上宜下，大吉。

初六：飞鸟以凶。

六二：过其祖，遇其妣，不及其君。遇其臣，无咎。

九三：弗过防之，从或戕之，凶。
 九四：无咎，弗过，遇之。往厉必戒，勿用永贞。
 六五：密云不雨，自我西郊，公弋取彼在穴。
 上六：弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。

第六十三卦 既济 水火既济 坎上离下

既济，亨小，利贞。初吉终乱。
 初九：曳其轮，濡其尾，无咎。
 六二：妇丧其茀，勿逐，七日得。
 九三：高宗伐鬼方，三年克之，小人勿用。
 六四：繻有衣袽，终日戒。
 九五：东邻杀牛，不如西邻之禴祭，实受其福。
 上六：濡其首，厉。

239

第六十四卦 未济 火水未济 离上坎下

未济，亨。小狐汔济，濡其尾，无攸利。
 初六：濡其尾，吝。
 九二：曳其轮，贞吉。
 六三：未济，征凶。利涉大川。
 九四：贞吉，悔亡。震用伐鬼方，三年有赏于大国。
 六五：贞吉，无悔，君子之光，有孚，吉。
 上九：有孚于饮酒，无咎，濡其首，有孚，失是。

《周易》如是說

/后记/

20世纪80年代初,我在清华大学工程物理系读本科时,开始研究“四书五经”,尤其是《周易》的系统思维深深地吸引了我。硕士期间,开始迷恋宋史与宋学,对程颐的《周易程氏传(伊川易传)》和朱熹的《周易本义》进行了比较研究,对《周易》大有心得。90年代初,开始研究经济学和管理学,于1997年到中国人民大学经济学院攻读现代西方经济学专业博士学位,专攻现代经济周期理论。经济周期与《周易》周期的相似性,让我开始了“周易经济学”研究。2002年,我晋升为管理学教授,2003年到美国加州进行为期半年的学术访问,主要研究战略管理理论,自此以后,便将《周易》融入管理实践研究中。本书正是这一研究的初步成果,以后还会将更多的研究成果撰写成书,形成“周易管理学”系列专题。

在这里,我想对《周易》的初学者说,《周易》没有你想象的那样难懂,也没有你想象的那样神秘。只要持之以恒,很快就会体会到《周易》大义,她会带给你平安、平静、平和与平实,带给你更多的机缘,从而成就美好的人生。我衷心希望,本书能给管理者带去《周易》智慧,让你平平安安地度过每一天;同时,也与易学家们进行交流,共同努力,让《周易》重新成为中国人的福音书。

徐广军

2009年2月于北京世纪新景园